

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Ühiskonnateaduste instituut
Ajakirjanduse õppekava

Merit Maarits

Konvergensiprotsessid meediaorganisatsioonides: teoreetiline käsitus ja analüüsimudel

Magistritöö

Juhendaja: Marju Himma-Kadakas, MA

Kaasjuhendaja: Külliki Seppel, MA

Tartu 2017

Sisukord

Sissejuhatus	3
1. Konvergentsi mõiste	7
2. Kultuur kui konvergentsi mõju objekt ja subjekt.....	11
3. Konvergentsimudelid	20
3.1. Konvergentis kui mitmemõõtmeline nähtus	20
3.1.1. Deuze'i multimeedialoogika kolm perspektiivi	20
3.1.2. Salaverría ja Negredo konvergentsi neli mõõdet	23
3.1.3. Dal Zotto ja Lugmayri meedia konvergentsi mõju tasandid	25
3.2. Konvergentis kui eritüübiline nähtus.....	28
3.2.1. Domingo jt kolm konvergentsi tüüpi	28
3.2.2. Erdali ristmeediapõhise ajakirjanduse mudel.....	30
3.2.3. García-Avilés'i jt kolm konvergentsi tüüpi.....	32
3.3. Arenguetapipõhine konvergentsimudel	35
3.3.1. Dailey jt konvergentsi kontiinumimudel.....	35
3.4. Rakenduspõhine konvergentsimudel	38
3.4.1. Lawson-Bordersi käsitus konvergentisist.....	38
4. Autori analüüsimudel.....	43
5. Varasemad uuringud	49
5.1. Dupagne'i ja Garrisoni konvergentsiuuring Tampa uudistemajas	50
5.2. García Avilés'i jt võrdlevad uuringud Austria, Hispaania ja Saksamaa toimetustes	54
5.3. Vobic'i konvergentsiuuringud Sloveenia toimetustes	60
5.4. Menke jt konvergentsikultuuri uuringud Euroopa toimetustes	66
5.5. Erdali ristmeediauuring Norra avalik-õiguslikus meediaorganisatsioonis NRK	69
5.6. Larrondo jt võrdlev juhtumiuuring Euroopa avalik-õiguslikes meediaorganisatsioonides	73
6. Järeldused ja diskussioon	89
Kokkuvõte	99
Summary	102
Kasutatud kirjandus	105
Autori lihtlitsents	108

Sissejuhatus

Ajakirjandus ja meedia üldiselt on pidevas muutumises. Üks sellistest praegusel ajal üha enam muutusi kaasa toovatest protsessidest on konvergens. See, et ajakirjanduslik sisu on aina jõudsamalt paberilt veebi kolimas, on ainult üks osa neist muutustest. Paljuskki saab need muutused panna tehnoloogiliste arengute arvele, aga olgu etteruttavalt öeldud, et tehnoloogilisest determinismist ma oma käsitluses ei lähtu. Neist muutustest võib rääkida väga erinevatel tasanditel ja aspektidest. Seejuures ei saa päriselt vastata küsimusele, kas konvergens on nende muutuste põhjus või tulemus, kuid see magistritöö lähtub eeldusest, et konvergens on eelkõige juhitud ja juhtimist vajav, mitte orgaaniline ning isetekkeline protsess.

Konvergens, ka konvergeerumine tähendab kõige üldisemalt varem eraldiseisvate üksuste koondumist uueks tervikuks millegi ühise loomise nimel. Kuigi oma sõnastikupõhiselt definitsioonilt lihtne, saab järgnevatel lehekülgedel selgeks, et konvergens on tegelikkuses oluliselt kontekstispetsiifilisem ja kõike muud kui lihtne. Raskustega ei seisa silmitsi mitte ainult praktikud, vaid ka teoreetikud, kellel on olnud juba pea kakskümmend aastat tükk tegemist, et konvergens selle kogu olemuses ühte terviklikku teoreetilisse raamistikku püüda. Selle magistritöö eesmärk on samuti pakkuda varasemate kõrvale välja üks süsteemne käsitlus konvergenksi terviklikumaks mõistmiseks, seda nii teoreetilise kui ka empiirilise vaatenurga alt.

Miks? Konvergenksi on maailmas põhjalikumalt uuritud praeguseks juba paarkümmend aastat, mis tähendab, et esiteks on piisavalt materjali – nii teoreetilist kui ka empiirilist – millele oma ülevaates toetuda. Teiseks, kuigi konvergens on Lääne riikide meediaorganisatsioonides juba väga levinud ja võib öelda, et isegi trend, on see meil Eestis veel pigem uus nähtus ning sellest johtuvalt siin ka uurimata valdkond. See tähendab, et see magistritöö avab ka kohalikul tasandil konvergensiga seotud arutelu ja annab nii teoreetilise kui ka praktilise materjali meediajuhtidele, kes alles mõtestavad oma organisatsioonide jaoks konvergenksi ning seda, kuidas neid uusi põhimõtteid alates meediaorganisatsiooni juhtidest kuni reporteriteni ka tööruutiini rakendada.

Nii teoreetilise kui ka empiirilise poole pealt on valim piisavalt suur vajalike üldistuste tegemiseks. Käsitletavate materjalide hulka kuulub artikleid erinevatest kümnenditest ja

erinevatest väljaannetest. Kuivõrd minu töö eesmärk on anda ülevaade, on ainult kohane kaasata seejuures ka vanemaid materjale. Seda esiteks seetõttu, et kriitilisel võrdlemisel tuleks välja see, kuidas antud teadusharu on käsitletud aastate jooksul arenenud, teiseks seepärast, et tegemist on paljuski teedrajavate uuringutega (vt näiteks Dailey jt (2005) konvergentsi kontiinumi mudel), olenemata sellest, kas need on hilisemate uurijate poolt kõrvale heidetud või mitte.

See magistritöö on üles ehitatud tavapärasest teistmoodi. Olen loobunud jaotusest, kus alustan teoreetilisest ja empiirilisest materjalist ning liigun selle põhjal edasi oma leitud tulemuste ja diskussioonini. Selle asemel olen üritanud järgida vähem rangemat ja rohkem avatud ülesehitust, kus nii teoreetiline kui ka empiiriline osa on vaheldatud diskussioonipõhiste kokkuvõtetega. Näiteks, konvergensimudelite peatüki varasemate mudelite diskussioonipõhisema ülevaate ja võrdlemise järel toon välja omaenda mudeli.

Empiiriliste uuringute osa eesmärk on erinevate meediaorganisatsioonide kogemuse põhjal välja tuua, millised on peamised takistused, millega organisatsioonid konvergentsi rakendamisel silmitsi seisavad ja nende pealt joonistada välja soovitusel, kuidas võimalikke tagasilööke vältida. Samaväärselt oluline on käsitletud uuringute põhjal välja selgitada, millised on elemendid, mis kuuluvad nn konvergensialaste edulugude juurde ehk milline on üks täielikult konvergeerunud meediaorganisatsioon. Selle magistritööga tahan vähemalt mingil määral utoopiad reaalsusest eraldada, sest teadagi, et teooria ja praktika võivad üksteisest vägagi erineda.

Süsteemsema esituse eesmärgil olen konvergensimudelid esitanud teatud sarnasuste alusel liigitatud rühmadena; seitse mudelit olen jaganud nelja kategooriasse. Kategooriad on loodud selle alusel, kas konvergentsi käsitletakse teatud mitmemõõtmelise nähtusena, erinevate tüüpide alusel või etapipõhise arenguprotsessina. Neljas kategooria hõlmab rakenduspõhiseid konvergensimudeleid.

Esimene kategooria hõlmab neid mudeleid, mille järgi on konvergens mitmemõõtmeline ja -tasandiline nähtus (Deuze, 2004; Salaverría ja Negredo, 2009; Dal Zotto ja Lugmayr, 2016) ja neid käsitlet lähemalt 3. peatüki alapeatükis 3.1.

Teise kategooria alla olen kokku toonud need mudelid, mis tüpiseerivad konvergentsi selle erinevate vormide alusel (Domingo jt, 2007; Erdal, 2011; García-Avilés'i jt, 2009) ja neid käsitlen lähemalt 3. peatüki alapeatükis 3.2.

Kolmandas kategoorias – konvergens kui arenguprotsess – on mul ainult üks mudel, mis näeb konvergentsi etapipõhise arenguprotsessina, millel on olemas üks soovitud lõppetapp (Dailey jt, 2005) ja seda käsitlen lähemalt 3. peatüki alapeatükis 3.3.

Neljandas kategoorias on mudel, mis loetleb üles aspektid, millele tuleb konvergentsi rakendamisel meediaorganisatsioonides tähelepanu pöörata (Lawson-Borders, 2003), mistõttu olen selle nimetanud siin magistritöös rakenduspõhiseks konvergensimudeliks. Seda mudelit käsitlen lähemalt 3. peatüki alapeatükis 3.4.

Empiiriliste uuringute puhul olen ma teatud sarnasuste alusel teatud liigutusest loobunud ja esitanud kõik uuringud eraldiseisvatena. Seda eelkõige seetõttu, et tegemist on uuringutega, mille puhul kontekst ongi väga oluline ja neid päriselt üksteisega samastada ei saa, olgugi, et nad võivad pealtnäha tunduda sarnased. Samas ei tähenda see, et nende põhjal ei ole võimalik teha põhjapanevaid üldistusi või midagi neilt tervikuna õppida. Nende uuringute eraldi esitamise eesmärk on näidata, et isegi kui rääkida ainult näiteks avalik-õiguslikest meediaorganisatsioonidest, on nende puhul ikkagi konvergensiga seotud väljakutsed, takistused ja probleemid vähem või rohkem erinevad. See omakorda annab võimaluse need erinevad probleemid kõik üles loetleda ja luua omaette tervikliku ning universaalse käsitluse, millega sobib arvestada mis tahes meediaorganisatsioonil – olgu ta avalik-õiguslik ringhääling Norras või eraomanduses paber- ja veebiväljaanne Hispaanias.

Esile tõstetud takistuste ja teiste probleemide põhjal on võimalik välja töötada juhised, mida meediaorganisatsioonide juhid, aga ka madalama astme töötajad saavad konvergentsi rakendamisel arvesse võtta. Seejuures ei plaani ma kindlasti piirduda üldsõnaliste suuniste väljatoomisega, vaid olla oma juhistes võimalikult detailne. Selleks, et tagada ühtaegu nii võimalike takistuste kui ka soovitude väljatoomisel nende suurem konkreetsus, olen selle magistritöö empiirilise osa aluseks võtnud ajakirjandus- ja organisatsioonikultuuri teoreetilised käsitlused (Hanitzsch, 2007; Hofstede, 2001; Gagliardi, 1986 ning Hatch ja Cunliffe, 2006).

Eelnevast tulenevalt on selle magistritöö eesmärgid järgmised:

- anda teoreetiliste mudelite põhjal ülevaade sellest, millistel tasanditel konvergentsi käsitletakse ja millistele aspektidele iga tasandi puhul tähelepanu pööratakse;
- töötada teoreetiliste mudelite põhjal välja oma mudel konvergentsi uurimiseks;
- kaardistada empiiriliste uuringute põhjal konvergentsi rakendamise seotud potentsiaalsed probleemid ja takistused ning eduka konvergeerumisprotsessi tunnused;
- töötada nii teoreetiliste mudelite kui ka empiiriliste uuringute põhjal välja soovitusel konvergentsi sujuvamaks rakendamiseks meediaorganisatsioonides.

Uurimiseesmärkidest tulenevalt otsin vastust järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millistel tasanditel toimetuste konvergeerumist uuritakse?
2. Millistele aspektidele iga tasandi puhul tähelepanu pööratakse?
3. Millised on võimalikud probleemid ja takistused konvergentsi elluviimisel?
4. Millised on eduka konvergeerumisprotsessi tunnused?
5. Milliste meetmetega on võimalik muuta konvergentsi rakendamine meediaorganisatsioonis sujuvamaks?

Konvergentsi ja sellega seotud olulisemaid mõisteid selgitan lähemalt järgmises peatükis, aga toon siin parema selguse huvides välja selles magistritöös läbivamalt esinevad mõisted ja nende selgitused.

- **Multimeediumajakirjandus, multimeediapõhine ajakirjandus** – ajakirjanduslik sisu, kus kasutatakse kahte või enam meediaformaati;
- **Platvormi- ja/või meediumiülene tootmine ning avaldamine** – mitme meediaplatformi kasutamine ilma platvormide/meediumide vahelise kommunikatiivse seoseta;
- **Ristmeedia** – mitme meediaplatformi vaheline integreeritud tootmine ja avaldamine;
- **Konvergentsaajakirjandus** – üks ajakirjanik ja/või toimetustoodab samaaegselt sisu mitmele meediaplatformile.

1. Konvergentsi mõiste

Konvergens on väga polüseemiline mõiste, mida kasutatakse erinevate arengusuundade kirjeldamiseks ajakirjanduses ja mis on seotud erinevate meediakanalite, erialaste oskuste ning rollide vaheliste piiride hägustumisega (Domingo jt, 2007). Enamikul juhtudel on see n-ö vana meedia (paberleht, televisioon ja raadio) ja digitaalmeedia (arvuti ja internet), mis sisu edastamise eesmärgil koonduvad, teise liigituse järgi on need pooled trüki- ja ringhäälingumeedia, mis teevad omavahel koostööd multimeediasisu loomiseks (Lawson-Borders, 2003: 92).

Multimeediasisu või -ajakirjandus (Eesti Keele instituudi soovitatud termin – autori märkus) on ühelt poolt lugu, kus kasutatakse kahte või enam meediaformaati, teisel poolt on see seotud uudisloo avaldamisega erinevates meediumides (Deuze, 2004: 140). Rääkida saab ka mõistest „konvergensajakirjandus“, kus ajakirjanik toodab sisu erinevate meediumide, nagu televisiooni, paberlehe, veebi ja raadio jaoks (Huang jt, 2004: 73). Sarnases kontekstis on kasutusel ka sõna „ristmeedia“, millega kirjeldatakse kommunikatsiooni või tootmist, kus kaks või enam meediaplatformi on üksteisega seotud integreeritud viisil (Erdal, 2009: 216), samas kui platformi- või meediumiülene (tootmine või avaldamine) viitab mitme meediaplatformi kasutamisele, aga seda ilma nendevahelise kommunikatiivse seoseta (Erdal, 2011: 217). Kõige lihtsamal kujul tähendab konvergens seda, et iga meedium kogub, pakendab ja edastab oma uudiseid ise ning kasutab teistel platvormidel ristturunduse võimalusi. Kõige edasijõudnum vorm on see, kui üks toimetuse loob sisu mitmele platvormile (García-Avilés jt, 2009: 286).

Aga konvergensiga kirjeldatakse ka kiireid arenguid meediatehnoloogias, -turgudel, uudiste tootmises, sisus ja vastuvõtus, mis on peamiselt seotud digiteerumisega, kuigi sellega kaasnevad probleemid on laiemad kui ainult tehnoloogiaalased (Quandt ja Singer, 2009: 130). Laiemalt kirjeldatakse konvergensiga muutusi nii tehnoloogilistes, tööstuslikes, kultuurilistes ja sotsiaalsetes paradigmatades (Jenkins, 2006: 2; Dal Zotto ja Lugmayr, 2016: 4), mis on tingitud eelkõige digiteerumisest, meedia- ja kommunikatsiooniturgudega seotud piirangute vähenemisest ja tarbijate eelistuste muutumisest (Dal Zotto ja Lugmayr, 2016: 5).

Interneti kui digitaalmeedia areng, digiteerumine, ettevõtete kontsentreerumine ja traditsioonilise meedia ringluse vähenemine on veennud nii õppejõude kui ka spetsialiste, et konvergens võib olla 21. sajandil ajakirjanduse päästja (Domingo jt, 2007), sest annab traditsioonilisele meediale võimaluse end kaasaja tehnoloogiaga kooskõlla viia (Lawson-Borders, 2003: 91). Teatud määral ongi konvergens reaktsioon rahutule olukorrale meediatööstuses – traditsioonilise meedia, eriti trükimeedia, lugejaskond on vähenemas, inimeste uudiste tarbimise harjumused on muutunud ja reklaamtulud kahanemas (Larrondo, Domingo, Erdal, Masip, Van den Bulck, 2016: 278). Kuigi mõned näevad konvergensit ellujäämisviisina, on see teiste jaoks meetod kaitsta oma kohta turul või võimalus pakkuda uudiseid ja informatsiooni tarbijatele uuel ning erisugusel viisil (Quinn, 2005: 30).

Vaidlus tekib sageli nende inimeste vahel, kellest ühed näevad konvergensit lihtsalt uute digitaalsete vahendite ajendatud tehnoloogilise arenguna, ja teised, kes väidavad, et konvergensit tuleb defineerida põhimõtteliste muutuste kaudu loojutustamises (Dailey, Demo, Spillman, 2005: 150). Kuigi suurem osa lähenemistest rõhutavad konvergensit tehnoloogilisi algeid, nimetavad teised seda väärarusaamaks (Quandt ja Singer, 2009: 131) ja on oma uurimistöö eesmärgiks võtnud selliste tehnoloogilisest determinismist lähtuvate seiskohtade tasalülitamise (Domingo jt, 2007; García-Avilés, Meier, Kaltenbrunner, Carvajal, Kraus, 2009: 299) ning räägivad selle asemel tehnoloogilise arengu inimaspektidest ehk kuidas inimesed uusi vahendeid mõtestavad ning kasutavad (Quandt ja Singer, 2009: 131).

Vähesed teavad, milline peaks välja nägema üks konvergeerunud toimetust. Mõned on teinud oletusi, et see on seotud füüsilise ruumi, organisatsiooni struktuuri, töökorralduse, ajakirjanike hoiakute ja tehnoloogiliste seadmetega (Verweij, 2009: 76). Isegi kui oskused luua meediumiülest ja ristmeediapõhist sisu on viimaste aastate jooksul kasvanud, ei ole konvergens fenomen, mille puhul saaks rääkida täiuslikust lõppetapist (Menke jt, 2016: 17). Konvergens ei ole staatiline olukord (Lawson-Borders, 2003: 94), vaid dünaamiline protsess (Dal Zotto ja Lugmayr, 2016: 3), areng teatud etappidega – miski, mis kasvab (Verweij, 2009: 77) ning eeldab pidevat uutesse arengutesse panustamist. Konvergens on endiselt lapsekingades ja edeneb aeglaselt tempos, sest muutus ajakirjanduses on palju enam kui lihtsalt uute praktikate rakendamine (Menke jt, 2016: 1).

Konvergensit mõistmiseks on vaja aru saada, et see ei ole lihtsalt konkreetne uudiste tootmise ja edastamise viis, vaid toimetuste kultuurilise ümberkorralduse tulemus, mis omakorda

sõltub seda soodustavate või takistavate strateegiate rakendamisest (Menke jt, 2016: 2). Konvergens ei puuduta ainult koostööd, partnerlussuhteid, ristturundust või sisujagamist. Täielik meedia konvergens tähendab nii juhtide kui ka ajakirjanike lähenemise ja mõtteviisi radikaalset muutust (Quinn, 2005: 32). Konvergens on ka suurepärane näide tehnoloogia sotsioloogilisest olemusest (Micó, Masip, Domingo, 2013: 120) – tehnoloogia küll suunab konvergensti, aga need on inimesed, kes peavad selle ellu rakendama (Killebrew, 2002: 39).

Toimetuste konvergeerumine ei ole mitte universaalne, lineaarne ega tehnoloogiapõhine protsess, vaid selle mudelid erinevad olenevalt riigist ja meediumist ning sõltuvad konkreetsest poliitilisest, majanduslikust ja kultuurilis-sotsiaalsest kontekstist (Vobič, 2009: 5), mistõttu võib iga järgmine konvergensiprojekt anda erineva tulemuse (Domingo jt, 2007). Samamoodi on Deuze (2004: 142) märkinud, et institutsionaalsest vaatenurgast esineb konvergensti eri suuruses ja kujul, mida mõjutavad tugevalt nii sisemised (tavad, rituaalid, rutiinid, kultuur) kui ka välised (regulatsioon, konkurents, huvirühmad, avalikkus) tegurid.

Igal konvergensiprojekti puhul tulevad mängu omad kontekstitegurid, mis kujundavad konvergensti mõõtmeid ning toovad protsessi käigus positiivseid ja/või negatiivseid tulemusi (Domingo jt, 2007). Vobič'i (2009: 9) järgi tulenevad konvergensiga seotud muutused peamiselt kahest omavahel seotud allikast: reporteritöö ja tehnoloogia vahelisest suhtest ja konfliktist ajakirjanduslike ning turunormide vahel.

Selleks, et konvergensti dünaamilist olemust paremini mõista, tulevad appi erinevad mudelid, skeemid ja kontseptsioonid, mida paarikümne aasta jooksul on selle nähtuse uurijad jõudnud välja töötada mitmeid (Lawson-Borders, 2003; Deuze, 2004; Dailey jt, 2005; Domingo jt, 2007; Salaverría ja Negredo, 2009; García-Avilés jt, 2009; Erdal, 2011; Dal Zotto ja Lugmayr, 2016). Need käsitlused ei erine üksteisest mitte ainult oma ülesehituse, vaid ka funktsiooni poolest. Nii ongi, et teatud lähenemistega üritatakse eelkõige kaardistada konvergensti mitmemõõtmelist olemust ja nende mõõdete vahelist loogikat (Deuze, 2004; Salaverría ja Negredo, 2009; Zotto ja Lugmayr, 2016) teised üritavad konvergensti tabada selle eri tüüpides (Domingo jt, 2007; Erdal, 2011; García-Avilés, 2009), arenguetappides (Dailey jt, 2005) või tuua välja soovitusel, millele konvergensti rakendamisel tuleks tähelepanu pöörata (Lawson-Borders, 2003). Kolmas peatükk annab ülevaate olulisematest teoreetilistest lähenemistest konvergensti mõtestamisel, eesmärgiga neid kriitiliselt kõrvutada ja nende põhjal pakkuda välja konvergensti käsitlemiseks üks uus mudel.

Eelnevast johtuvalt olen magistritöös liigitanud konvergensimudelid järgmiselt. Esimene kategooria hõlmab neid mudeleid, mille järgi on konvergens mitmemõõtmeline ja -tasandiline nähtus (Deuze, 2004; Salaverría ja Negredo, 2009; Dal Zotto ja Lugmayr, 2016) ning neid käsitlen lähemalt 3. peatüki alapeatükis 3.1. Teise kategooria alla olen kokku toonud need mudelid, mis tüpiseerivad konvergensti selle erinevate esinemisvormide alusel (Domingo jt, 2007; Erdal, 2011; García-Avilés'i jt, 2009) ja neid käsitlen lähemalt 3. peatüki alapeatükis 3.2. Kolmandas kategoorias – konvergens kui arenguprotsess – on mul ainult üks mudel, mis näeb konvergensti etapipõhise arenguprotsessina, millel on olemas üks soovitud lõppetapp (Dailey jt, 2005) ja seda käsitlen lähemalt 3. peatüki alapeatükis 3.3. Neljandas kategoorias on mudel, mis loetleb üles aspektid, millele tuleb konvergensti rakendamisel meediaorganisatsioonides tähelepanu pöörata (Lawson-Borders, 2003), mistõttu olen selle nimetanud siin magistritöös rakenduspõhiseks konvergensimudeliks. Seda mudelit käsitlen lähemalt 3. peatüki alapeatükis 3.4.

2. Kultuur kui konvergentsi mõju objekt ja subjekt

Konvergens on protsess, mis sõltub muu hulgas ka kultuurilis-sotsiaalsest kontekstist (Vobič, 2009: 5), mis tähendab, et seda mõjutavad tugevalt meediaorganisatsiooni sisemised tegurid, nagu tavad, rituaalid ja rutiinid (Deuze 2004: 142) – lühidalt öeldes kultuur. Konvergens ongi meediaorganisatsiooni kultuurilise ümberkorraldamise tulemus, mis omakorda sõltub seda soodustavatest või takistavatest strateegiatest (Menke jt, 2016: 2). See tähendab, et samal ajal, kui konvergens mõjutab meediaorganisatsiooni kultuuri, tingib see sama kultuuriline kontekst ka selle, kuidas konvergenti ühes meediaorganisatsioonis ellu viiakse ja kuidas see välja kujuneb. Eesmärgiga anda konvergenti rakendamisega seotud soovitudele selge lähtekoht, toon järgnevalt kultuuri käsitlevate teooriate põhjal välja, millistest kultuuriga seotud teguritest muutuste rakendamine ja nende kinnistumine sõltub ning milline see protsess välja näeb.

Kultuur on ideede (väärtused, hoiakud ja uskumused), tavade (kultuuri tootmine) ja artefaktide (kultuuriväljundid, tekstid) kogum (Hanitzsch, 2007: 369), mis kujutab inimeste või kogukondade teatud elamise viisi. Organisatsioonid on samuti kogukonnad, mis mõnikord kasvavad piisavalt keeruliseks, et kannavad endas ka väiksemaid kogukondi või subkultuure. Organisatsioonikultuur viitab millelegi ühisele selle subkultuuri liikmete seas, olgu need jagatud tähendused, uskumused, eeldused, arusaamad, normid, väärtused ja teadmised (Hatch ja Cunliffe, 2006: 177). Meediaorganisatsioonide puhul on need subkultuurid erinevad toimetused – olgu need meediumi-, teema- või programmipõhised toimetused – mis määratlevad end küll eraldiseisvate üksustena, aga ometi tegutsevad teatud ühiste kultuurilis-kogukondlike põhimõtete alusel, mida saab omistada igale üksikule meediaorganisatsioonile kui tervikule.

Konvergenti kontekstis on oluline teadvustada, et kuivõrd tegemist on meediatööstusülese protsessiga, siis mõjutab see organisatsioonipõhiste muutuste kaudu teatud määral ka ajakirjandust laiemalt, institutsionaalsel tasandil. Hanitzschi (2007: 369) järgi on ajakirjanduskultuur ilming sellest, kuidas ajakirjanik mõtleb ja käitub, seda saab kirjeldada ka teatud ideede ning tavade kogumi kaudu, mille alusel ajakirjanikud vähem-rohkem teadlikult õigustavad oma rolli ühiskonnas ja tähtsustavad oma tööd enda ning teiste jaoks. Uudiste

tootmise ahelas väljenduvad ajakirjanduskultuurid Hanitzchi järgi kolmel peamisel analüüsitasandil: kognitiivne, hindav ja performatiivne.

Kognitiivsel tasandil kujundavad ajakirjanduskultuurid selle vundamendi, mille alusel ajakirjanikud uudiseid ja oma tööd tajuvad ning tõlgendavad (nt sündmuste uudisväärtuslikkuse hindamine). Hindaval tasandil rakendavad ajakirjanduskultuurid ajakirjanike ametialaseid maailmavaateid (nt rolli tajumine), samuti kutsealaseid ideoloogiaid (nt nn objektiivne ajakirjandus, uuriv ajakirjandus). Performatiivsel tasandil materialiseeruvad ajakirjanduskultuurid selles, kuidas ajakirjanikud oma tööd teevad (nt infohankimise viisid, uudisformaatide kasutamine). Ajakirjanduslikke tavasid kujundavad kognitiivsed ja hindavad struktuurid, ning ajakirjanikud ise – seda enamasti alateadlikult – kinnistavad need sügavad struktuurid oma ametialase tegevuse kaudu (Hanitzsch, 2007: 369). Konvergensiga seotud muutused eeldavad ja sellega seotud põhimõtete kehtestumiseks on isegi hädavajalik, et kognitiivsel ning hindaval tasandil toimuks teatud väärtusarusaamade ümbermõtestamine, sest muul juhul pole võimalik performatiivsel tasandil – ajakirjanike tööviisides – püsivat muutust esile kutsuda.

Kuivõrd need eespool mainitud subkultuurid kuuluvad kõik samasse organisatsiooni, suhtlevad nad ka üksteisega ja seda ühel viisil neljast: domineerivalt, üksteist täiustavalt, eraldiseisvalt või vastanduvalt. Üksteist täiendavad subkultuurid toetavad ettevõtte kultuuri, eraldiseisvatel subkultuuridel on oma sõltumatud väärtused ja uskumused, mis ühtaegu ei sekku ega ülista juhtivat subkultuuri. Vastanduvatel subkultuuridel on väärtused ja uskumused, mis panevad juhtivat subkultuuri alatasa proovile (Siehl ja Martin 1983). Samamoodi on see vaadeldav ka meediaorganisatsioonides, kus juhtkonna uus suund – nimetagem seda konvergensipoliitikaks – võib erinevates üksustes kutsuda esile erisugust suhtumist; ühed toetavad selliseid uuendusi, samal ajal, kui teised on nende suhtes ükskõiksed või isegi tõrjuvad.

Üht tüüpi subkultuuri mõju kohta on kasutusel silotorni metafoor (*silo metaphor*), millega kirjeldatakse eraldiseisvaid norme, väärtusi, rutiine ja diskursusi, mis arenevad organisatsiooni subkultuuride seas välja selliselt, et muudavad nendevahelise koordineerimise ja koostöö keeruliseks või isegi võimatuks. Sellele vastandub tugev kultuur (*strong culture*), kus erinevate subkultuuride vahel on tugev arusaamine ja side, mis tähendab, et need erinevad subkultuurid on üksmeelel selles, millised on nende väärtused ning mis on kõige olulisem

(Hatch ja Cunliffe, 2006: 176–177). Konvergentsi rakendamine meediaorganisatsioonides eeldab, et nende erinevate subkultuuride ehk erinevate meediumide, ajakirjanike jm vahelised väärtushinnangud on jagatud, vastasel juhul on konvergentliga seotud põhimõtete toimetuseülene edastamine ja rakendamine raskendatud, sest tulenevalt erinevatest väärtushinnangutest on nende toimetuste arusaam konvergentsi vajalikkusest ka erinev.

Taani organisatsiooniteoreetik Geert Hofstede eristab nelja organisatsioonikultuuriga seotud mõõdet: võimukaugus, ebakindluse vältimine, maskuliinsus-feminiinsus ja individualism-kollektivism. Võimukaugus (*power distance*) viitab ulatusele, mil määral ühe kultuuri liikmed on valmis aktsepteerima võimu, rikkuse ja prestiiži ebavõrdset jaotumist. Suure võimukaugusega kultuuride puhul alluvad eeldavad, et neile öeldakse, mida nad peavad tegema, nende jaoks on hierarhia eksistentsiaalne ebavõrdsus. Madala võimukaugusega kultuuride puhul peetakse hierarhiat millekski, mis on loodud mugavuse jaoks ja mitte inimeste oluliste erinevuste põhjal. Sellise kultuuri puhul alluvad eeldavad, et neil on oma positsiooni osas ülemusega läbirääkimisruumi (2001, Hatch ja Cunliffe, 2006: 181–183 kaudu). Meediaorganisatsioonides on eraldiseisvate toimetuste vahelised suhted samuti hierarhilised. Ringhäälingute puhul võib näha, et meediaorganisatsiooni nägu on eelkõige seotud televisiooni ja raadioga ning mitte veebiga (vt nt Erdal 2009), ja trükimeediaorganisatsioonides ei ole paberväljaanded ja nende veebiversioonid organisatsioonis võrdselt tähtsustatud (vt nt García Avilés jt 2009 ja Menke jt 2016). Konvergent paneb need hierarhiad proovile madala võimukaugusega meediaorganisatsioonides, kus veebitoimetused ühelt poolt ja juhid teiselt poolt mõistavad, et veebi marginaliseerimine on iganenud lähenemine ning vajab muutmist. Suure võimukaugusega meediaorganisatsioonides on veebitoimetused oma kõrvalise rolliga leppinud või tajuvad seda isegi sellisena ning juhid ei näe põhjust sellise korralduse õigsuses ka kahelda.

Järgmine mõõde Hofstede käsitluses on nn ebakindluse vältimine (*uncertainty avoidance*), mis kirjeldab viise, kuidas kultuur tuleb toime ebakindluse ja ebaselgusega. Madala ebakindluse vältimisega kultuurides on inimesed uuenduslike ideede, erimeelsuste ja ekstsentrilise või hälbiva käitumise suhtes rohkem avatud, samal ajal, kui kõrge ebakindluse vältimisega kultuuride puhul selliste asjade vastu võideldakse või need isegi keelatakse. Reeglid, regulatsioonid ja järelevalve on kõrge ebakindluse vältimisega kultuurides vastuvõetavamad kui madala ebakindluse vältimisega kultuurides (2001, Hatch ja Cunliffe,

2006: 184 kaudu). Kuivõrd konvergensis hõlmab hulka muutusi, mille rakendumine toimetuse töökorda on pikaajaline protsess, mis toob juhtide ja ajakirjanike seas ning organisatsioonis tervikuna kaasa teatud ebakindluse. Seega võib järeldada, et konvergenssi edukaks rakendamiseks peab ühe meediaorganisatsiooni ja selle eraldiseisvate üksuste töökultuur olema madala ebakindluse vältimisega ning valmis kahtlused, ebaluse ja skepsise ületama.

Ameerika teadlased John Kotter ja James Heskett (1992) ning Dan Denison (1990) on analüüsinud seost kultuuri tugevuse ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel. Sealt selgus, et kuigi kultuuriline tugevus on olulisel määral organisatsiooni tulemuslikkusega seotud, muutus kultuuriline side tugevamaks, kui kultuuriväärtused toetasid keskkonnaga kohanemist. See tähendab, et kui kultuur ei toeta kohanemist, võib tugev kultuur hakata kohanemist segama, aga kui kultuur ja vajadus kohanemiseks on kooskõlas, tingib tugev kultuur ka organisatsiooni suurema tulemuslikkuse (Denison, 1990; Kotter ja Heskett, 1992; Hatch ja Cunliffe, 2006: 189–190 kaudu). See tähendab, et kui konvergenssiga seotud põhimõtted suurel määral juba sobituvad teatud meediaorganisatsiooni kultuuriväärtustega, siis on konvergenssi ka lihtsam ellu viia nii, et see tooks kaasa tööalase suurema tulemuslikkuse.

Mõned organisatsioonikultuuri uurijad eeldavad, et organisatsioonides pole midagi püsivat ega stabiilset ja keskenduvad organisatsioonikultuuride vastuolulisusele, ebamäärasusele, mitmekülsusele ning pidevale muutumisele. Selle lähenemise järgi ei kujune liitudest kunagi subkultuure ja kindlasti ka mitte ka integreeritud kultuuri, sest diskursus ning sellega seotud probleemid muutuvad pidevalt. Sellise lähenemise alus on teadmine, et kuivõrd organisatsiooni iga liikme puhul on samaaegselt kohal olevad mitmed tunnused, nagu rass, rahvus, sugu, elukutse, hierarhiline positsioon jne, muutuvad ka subkultuurid organisatsiooni sees, sest probleemid muutuvad järjepidevalt (Hatch ja Cunliffe, 2006: 203). Meediaorganisatsioonides näeb sellist subkultuuride muutlikkust konvergenssiga seoses samuti. Veebi keskne tähtsus konvergenssi elluviimisel ei pruugi luua vastuolu ainult traditsioonilise ja digitaalmeedia vahel, vaid konflikt võib tekkida ka vanade ning noorte, tehniliselt oskuslike ja vähemoskuslike töötajate, meediajuhtide ning reporterite-toimetajate jne vahel.

Organisatsioonikultuuri uurijate eelduse järgi on tippjuhid organisatsiooni kultuuri kõige mõjukamad liikmed, sest nad on organisatsiooni teistele liikmetele nähtavad ja nende positsioon soosib seda, et neid kuulatakse ning neile kuuletatakse. Samas ei tähenda nende

võime mõjutada ilmtingimata seda, et tippjuhtide öeldut ja tehtut mõistetakse nii, nagu mõeldud või, et nad mõjutavad kultuuri teisi liikmeid soovitud viisil. See potentsiaal realiseerub ainult teiste kaudu, kui juht suudab end kohandada selle organisatsiooni kultuuriga. Seega on juhid ka ise osa kultuurist ja kultuurist mõjutatud, isegi kui nad üritavad ise kultuuri juhtida (Hatch ja Cunliffe, 2006: 207). Konvergentsi rakendamisel meediaorganisatsioonides tuleb seda mõista selliselt, et kui meediaorganisatsiooni juht ei järgi muudatuste kehtestamisel organisatsiooni olemasoleva kultuuri nüansse – see tähendab olemasolevaid väärtusi, norme ja tavasid – siis ei pruugi need konvergentliga seotud põhimõtted üldse selles organisatsioonis kehtestuda.

Itaalia organisatsiooniteoreetik Pasquale Gagliardi (1986) on välja pakkunud teooria kultuuri ja strateegia vahelise suhte kohta, mis selgitab seda, kuidas kultuur mõjutab üheaegselt muutust ja kuidas muutus mõjutab kultuuri. Gagliardi teooria aitab selgitada seda, kuidas konvergentsi strateegiline rakendamine suhestub organisatsiooni olemasoleva kultuuriga.

Gagliardi järgi on organisatsiooni kultuuri keskmes eeldused ja väärtused ning iga organisatsiooni peamine strateegia on kaitsta organisatsiooni identiteeti, mida need eeldused ja väärtused loovad ning säilitavad. Esimese strateegia jaoks rakendavad organisatsioonid teiseseid strateegiaid, mis võivad olla instrumentaalsed või ekspressiivsed. Instrumentaalsed strateegiad on oma olemuselt rakenduslikud ja suunavad tähelepanu teatud mõõdetavate eesmärkide saavutamisele. Ekspressiivsete strateegiate mõju on sümboolne, need aitavad säilitada jagatud tähendusi ja ühtsust, võimaldades teatud grupi liikmetel säilitada nende kollektiivset identiteeti ja esitleda välismaailmale ka selgelt äratuntavat kuvandit. Konvergentsi puhul on instrumentaalsed strateegiad seotud viisidega, kuidas eraldiseisvad toimetused ka tegelikkuses sisulist koostööd tegema saada. See võib tähendada avatud plaaniga toimetusse kolimist, kõigile meediumidele ühise sisuhaldussüsteemi loomist, majaülest multimeediaalast koolitust jms. Ekspressiivsete strateegiate kontekstis peab organisatsioon ühise ruumi, tehniliste vahendite, koolituste jm kõrval organisatsioonis kultiveerima ka mentaliteeti, mis peab oluliseks vähenenud hierarhiat, platvormiülest koostööd ja mitmekülgseid oskusi.

Gagliardi kirjeldab kolme muutuste viisi. Üks neist, näiv muutus, toimub küll olemasoleva kultuuri piires, aga ei muuda seda oluliselt. See tähendab, et uute probleemidega tegeldakse selliste teiseste strateegiate kaudu, mis on organisatsiooni kultuuri ja identiteediga kooskõlas.

Nende strateegiate rakendamine toob kaasa muutused, aga need muutused on pealiskaudsed, sest organisatsioon kohaneb ainult oma olemasoleva identiteedi piires. Konvergensiga seotud tööpõhimõtted ja ka mentaliteet ei pruugi igas meediaorganisatsioonis samaväärselt põhjalikult kehtestuda, kui juhitudakse rangelt ainult sellest, mida on peetud konkreetse meediaettevõtte olemuse ning kuvandiga kaasas käivaks.

Revolutsioonilise muutuse korral rakendatakse organisatsioonis strateegiat, mis ei ole kultuuriliste eelduste ja väärtustega kooskõlas. See juhtub tavaliselt autsaiderite tulemisega, kes lõhuvad vanad sümbolid ja loovad asemele uued. See võib juhtuda näiteks siis, kui organisatsioon saab omale uue juhi, kui organisatsioon liidetakse mõne teisega või selle omanik vahetub.

Gagliardi järgi on kolmas muutuste tüüp järkjärguline muutus, mis on ühtlasi ka ainus tüüp muutusi, mis jõuab päriselt sügavale kultuuriliste väärtuste ja eeldusteni. Sellisel juhul jõuab strateegia, mis rakendab erinevaid, kuid ühildatavaid väärtusi, sügavale organisatsioonikultuuri juurteni ning lisab uued väärtused vanade kõrvale. Kui see uus strateegia on edukas, lülitub sellega kaasnev muutus organisatsiooni iseenesest mõistetavate eelduste sekka. Konvergensti sellisel viisil rakendamise korral järgib juhtkond organisatsiooni olemasolevat kultuuri ja viib konvergensiga seotud põhimõtteid ellu samm-sammult ning kooskõlas juba kehtestatud väärtuste ja tavadega. See tähendab, et meediaorganisatsioon jätab esialgu kõrvale suuremad muudatused, nagu uude ühisesse ruumi kolimine või kõigilt ajakirjanikelt uute tehniliste oskuste nõudmine ning keskendub ennekõike töötajate ettevalmistamisele eesolevateks muutusteks.

Kokkuvõte kultuurist kui konvergensti mõju objektist ja subjektist

Kultuur on ideede, tavade ja artefaktide kogum, mis kujutab inimeste või kogukondade teatud elamise viisi. See kehtib ka organisatsioonide puhul, mis on samuti kogukonnad, kus teinekord kujunevad omakorda välja ka väiksemad kogukonnad või subkultuurid. Meediaorganisatsioonide puhul on need subkultuurid erinevad meediaplatvormid või toimetused, millel kõigil on oma erinev töökultuur ja mis konvergensti rakendamiseks tuleb tuua teatud ühistele alustele.

Erinevate töökultuuride liitmine konvergensti teel mõjutab laiemalt ka ajakirjanduskultuuri ehk seda, kuidas ajakirjanik mõtleb ja käitub. Ajakirjanduskultuur on vaadeldav kolmel tasandil: kognitiivne, hindav ja performatiivne. Konvergenstipõhimõtete kehtestumiseks on tarvis, et ajakirjanikud hindaksid ümber oma väärtushinnangud just nimelt kognitiivsel ja hindaval tasandil ehk selle, kuidas nad oma tööd tajuvad ning tõlgendavad ja millised on nende kutsealased maailmavaated ja ideoloogiad. Kui need muutused on edukad, juurdub muutus ka performatiivsel tasandil – ajakirjanike tööviisides.

Subkultuurid suhtlevad omavahel organisatsioonides erinevalt: domineerivalt, üksteist täiustavalt, eraldiseisvalt või vastanduvalt. Samamoodi on see vaadeldav ka meediaorganisatsiooni erinevate üksuste näitel, kui juhtkonna konvergenstipoliitika näeb ette nende üksuste kokkutoomist ja nendevahelise koostöö suurendamist – nende vastastikune reaktsioon sellisele uuele korraldusele võib olla erinev. Raskesti koordineeritavaid subkultuure saab organisatsioonis kirjeldada ka nn silotorni metafoori kaudu, kus kõigil on oma eraldiseisev töökultuur, millel on teistega jagatud väärtusi minimaalselt või need puuduvad. Sellele vastanduv nn tugeva kultuuri mõiste aga viitab subkultuuride vahelisele ühisele arusaamale sellest, mis on oluline – meediaorganisatsioonis nt sellele, milline on kvaliteetne ajakirjandus.

Taani organisatsiooniteoreetiku Geert Hofstede järgi saab organisatsiooni kultuuri vaadelda neljalt mõõtmelt: võimukaugus, ebakindluse vältimine, maskuliinsus-feminiinsus ja individualism-kollektivism. Konvergensti kontekstis on olulisemad kaks esimest mõõdet, kus võimukaugus näitab seda, kuivõrd enesestmõistetavalt võimu ja prestiižiga seotud hierarhiat võetakse. Mida madalam on võimukaugus, seda enam on töötajatel võimalusi organisatsioonis oma positsiooni osas ülemustega läbi rääkida. Meediaorganisatsioonide näitel saab seda lähenemist kohaldada just veebitoimetuste teisejärgulisele rollile. Näiteks suure võimukaugusega organisatsioonis peavad veebiajakirjanikud seda loomulikuks, et nad on televisiooni, raadio ja paberlehe ajakirjanikega võrreldes vähem olulisemad, samas kui madal võimukaugus tähendab seda, et nad tunnevad põhjendatud õigust nõuda endale nendega samaväärset tunnustust.

Ebakindluse vältimisega viitab Hofstede sellele, kuivõrd hästi tuleb organisatsioon toime ebakindluse ja ebaselgusega – mida madalam on ebakindluse vältimine, seda avatum on organisatsiooni kultuur ka uutele ideedele ning erimeelsustele. Konvergenst, mis kujutab

endast hulka uuendusi ja muutusi, toob samuti kaasa teatud ebakindluse. See, kuivõrd kõrge on meediaorganisatsiooni ebakindluse vältimise määr, mängib olulist rolli ka konvergensipõhimõtete kehtestamise edukuses. Kui ebakindluse vältimine on kõrge, ei ole konvergenti tõenäoliselt võimalik ka saavutada.

Uuenduste elluviimise edukus sõltub olulisel määral sellest, kuidas need sobituvad organisatsiooni olemasoleva kultuuriga. Kui organisatsiooni kultuur on tugev ja vajadus muutusteks on selle kultuuriga kooskõlas, on nende rakendamine ka selle võrra tulemuslikum. Kui aga kultuuriväärtused ei ole kuidagi uute tingimustega kooskõlas, hakkavad need kohanemist segama. Seega, kui meediaorganisatsiooni eraldiseisvad üksused näevad kõik, et vajadus konvergensiks on olemas ja need muutused on vastavuses nende kollektiivsete väärtustega, on konvergenti elluviimine ka selle võrra edukam.

Samas ei nõustu kõik organisatsioonikultuuri uurijad, et püsivatest subkultuuridest saab üldse rääkida, sest iga organisatsiooni liige on samaaegselt osa mitmest subkultuurist ning organisatsioonisisised probleemid muutuvad samuti järjepidevalt. Meediaorganisatsioonides võib konvergens samuti kaasa tuua konflikte ja koondumisi rohkematel alustel kui seda on traditsiooniline vs digitaalmeedia, sest veebi keskne olulisus konvergeerumisel võib kaasa tuua ka vastuolud näiteks vanade ja noorte või tehniliselt oskuslike ning vähemoskuslike töötajate vahel.

Organisatsioonikultuuri uurijate järgi on tippjuhtidel organisatsioonis kõige enam potentsiaali muutuste kehtestamiseks, sest nad on organisatsioonis nähtavad ja nende positsioon soosib seda, et neile kuuletatakse. Samas märgivad uurijad, et see potentsiaal realiseerub ainult juhul, kui juht järgib oma käskude ja keeldude andmisel organisatsiooni juba olemasolevat kultuuri. See tähendab, et ka konvergenti elluviimisel peavad tippjuhid silmas pidama, et nende ellu viidud muudatused järgiksid piisavalt määral ka juba olemasolevaid väärtusi, norme ja tavasid.

Itaalia organisatsiooniteoreetiku Pasquale Gagliardi järgi toimub kultuuri muutmine instrumentaalsete ja ekspressiivsete strateegiate kaudu, kus esimesed on rakenduslikud ning suunatud teatud eesmärkide saavutamisele, ja teiste mõju on sümboolne ning toimib kollektiivse kuvandi säilitamise nimel. Selle analoogia saab üle kanda näiteks meediaorganisatsiooni eraldiseisvate üksuste ühistoimetusse kolimisele – kui

instrumentaalsed strateegiad näevad ette, et see tagab parema kommunikatsiooni, siis ekspressiivsete strateegiate järgi viitab see uuele mentaliteedile, mis väärtustab vähenenud hierarhiat.

Gagliard toob välja kolme tüüpi muutused: näiv muutus, revolutsiooniline muutus ja järkjärguline muutus. Esimesel juhul on muutus ainult pealiskaudne ja jälgib organisatsiooni juba olemasolevat kultuuriraamistikku. Teise, revolutsioonilise muutuse korral lõhutakse vanad sümbolid ja ehitatakse asemele uued, näiteks uute juhtide tulekuga. Kolmas muutuste tüüp – järkjärguline muutus – on kõige soositum, sest sellega jõutakse sügavale kultuuriliste väärtusteni ja kehtestatakse nende kõrvale uued. Selle teooria järgi on meediaorganisatsioonil kõige mõistlikum võtta konvergentsi tasa ja targu ning tutvustada neile pandud uusi ootusi ja uut töökorraldust samm sammuliselt.

3. Konvergensimudelid

Selle peatüki neljas järgmises alapeatükis toon välja mudelid, mis olen liigitanud nende teatavate sarnasuste alusel ja mille kohta teen iga alapeatüki lõpus võrdlev-analüütilise kokkuvõtte, mille põhjal pakun järgmises, neljandas peatükis välja ka oma mudeli konvergentsi uurimiseks.

3.1. Konvergens kui mitmemõõtmeline nähtus

Selles alapeatükis käsitlen lähemalt kolme konvergensimudelit – Deuze'i multimeedioogika kolme perspektiivi (2004), Salaverría ja Negredo konvergentsi nelja mõõdet (2009) ja Dal Zotto ja Lugmayri meedia konvergentsi mõju tasandeid (2016). Need mudelid olen koondanud põhjusel, et need defineerivad konvergentsi mitmetasandilise- ja mõõtmelise nähtusena, kus igal tasandil on võimalik vaadelda küll eraldiseisvaid aspekte, aga kus need üksikutel tasanditel toimuvad konvergensiprotsessid on omavahel vastastikku seotud ning mõjutatavad.

3.1.1. Deuze'i multimeedioogika kolm perspektiivi

Mark Deuze (2004) räägib konvergensist eelkõige termini multimeediumajakirjandus (*multimedia journalism*) kaudu. Deuze rõhutab, et veebiajakirjandus ei ole multimeediumajakirjandus ja räägib nn multimeedia loogikast: meediumi institutsionaalselt struktureeritud omadustest, tehnilistest ning organisatoorsetest vahenditest ja uudiste tarbijate ja tootjate kultuurilisest kompetentsist (Deuze 2004: 141–142).

Institutsionaalne perspektiiv

Institutsionaalse perspektiivi puhul märgib Deuze esiti, et konvergensiga seotud algatuste elluviimine erineb olenevalt meediumist ja organisatsioonist. Institutsionaalsel tasandil esineb konvergentsi eri suuruses ja kujul, mida mõjutavad tugevalt nii sisemised (tavad, rituaalid, rutiinid, kultuur) kui ka välised (regulatsioon, konkurents, huvirühmad, avalikkus) tegurid ning kus mängib rolli ka asjaolu, et sageli puudub ühine arusaam ning selge strateegia, kuidas konvergentsi teha. Deuze räägib ka, et kuigi enamik konvergeeruvate meediaettevõtete

ajakirjanikest tunnevad, et meediatööstuse peamine motiiv meediumiüleseks ühinemiseks on rahasääst, siis kulutavad meediaettevõtted tegelikult konvergentsi edendamiseks suuri summasid. Näiteks uutele seadmetele, riist- ja tarkvarale (mida on vaja koguaeg uuendada), töötajate majasisesele ja -välisele koolitamisele ja ümberõppele, uute (just IT-pädevustega) inimeste palkamisele jne (Deuze, 2003: 142–143).

Tehnoloogiline ja organisatoorne perspektiiv

Tehnoloogilise ja organisatoorse perspektiivi puhul kirjeldab Deuze, kuidas meediaettevõtted toetuvad järjest enam meediumiülestele sisuhaldussüsteemidele, mis võimaldavad heli-, video- ja tekstisisu andmebaase küll samaaegselt kasutada, aga on liigselt ühtsustatud ning võtavad ajakirjanike töölt ära loomingulisuse. Deuze nendib, et see on probleem, sest ajakirjanikud tahavad siiski uskuda, nad on loomingulised töötajad ja mitte sunnitud järgima eelmääratud sisuedastusmalle ning tegelema ainult kopeerimise ja kleepimisega (Deuze, 2004: 144).

Organisatoorsest perspektiivist on oluline teadvustada, et eraldiseisvate toimetuste ja osakondade vaheline sünergia mõjutab seda, kuidas ajakirjanikud varem välja kujunenud rollide ning tavadega uues olukorras toime tulevad. Ajakirjanike muutuvad rollid toimetustes ja meediaettevõtete endi ebaselge arusaam konvergentsi rakendamisest toovad kaasa sisepingeid ning tõrksameelsuse selle uue sünergia leidmisel. Siiski, kui ajakirjanikud tunnevad, et konvergentisega seotud algatusi ei sunnita neile peale, vaid need toovad neile põhjendatud kasu, on nad muutuste suhtes positiivsemalt meelestatud. Juhtide ja toimetajate ülesanne on leida tasakaal n-ö vana ja uue vahel, mistõttu on oluline, et juhid oleksid konvergentisile pühendunud, määratud oleks selge eelarve, strateegia ning ajakava, garanteeritud oleks võimalused (ümber)koolitamiseks ja palkamiseks (või vallandamiseks) ning et tagatud oleks füüsiline integratsioon või erinevate toimetuste ja inimeste kokkutoomine (Deuze, 2004: 144–145, 148).

Uudiste tootja ja tarbija perspektiiv

Uudiste tootjate, see tähendab reporterite, toimetajate jt puhul on Deuze'i hinnangul oluline teadvustada toimetuste ja meediaorganisatsioonide kindlalt juurdunud ning väljakujunenud sotsiaalseid rolle ja rituaale. Seda põhjusel, et meediaettevõtete üks peamisi probleeme seoses

konvergensiga on see, kuidas erinevad osakonnad üksteist näevad, üksteisega suhtlevad ja koos töötama hakkavad. Nihe individuaalselt, üksiku meediumi põhiselt ajakirjanduselt meeskonna- ja koostööpõhisele multimeediumajakirjandusele tekitab tööstuses ning ajakirjanike seas pingeid ja on ajakirjanduskultuurile üldiselt suur väljakutse (Deuze, 2004: 146).

Mis puudutab uudiste tarbijaid ja nende harjumusi, siis on Deuze'i arvates oluline pidada silmas esiteks lugemist, sest inimesed loevad küll vähem paberlehti, aga loevad rohkem veebisisu, teiseks vaatamist, sest tuleb mõista, et inimeste ümbritsevat maailma aitab aina enam konteksti seada see, kuidas pildid ja videod on töödeldud, kolmandaks kuulamine, sest kuigi inimesed kuulavad raadiot, teevad nad seda internetis ning muude toimingutega samaaegselt, neljandaks rööprähklemine, mis tundub kõige enam iseloomustavat kaasaegset uudiste tarbijat, kes hangib informatsiooni mitmest kanalist korraga. Siiski, Deuze toob välja, et kaasaja multimeediumajakirjandus peab arvestama ka auditooriumiga, kes on ühel juhul valmis pidevalt tarbima seda, mida neile pakutakse, aga kes teinekord tahab rohkem – olla osaline uudiste loomises, valida sisu oma soovi järgi jne (Deuze, 2004: 147).

Deuze toob välja soovitusel, millega ajakirjanduse õppejõud peaksid multimeediumajakirjandust silmas pidades arvestama. Esiteks tuleb tehnoloogia ja tehnikate puhul kaaluda, kas need peavad olema konvergeerumisel kõige alus. Teiseks tuleb seada fookus multimeedialoogika mõistmisele (sellele, kuidas kombineerida meediaettevõtte kõigi tasandi teadmisi, sealhulgas nende auditooriumide omi). Kolmandaks, õpilastel, õpetajatel, meediatööstuse koostööpartneritel ja teistel huvirühmadel tuleb lasta konvergensti suhtes olla kriitiline, sest siis nad tunnevad, et neil on selles protsessis mängida oma osa. Neljandaks, tähtis on sisendada kriitilist suhtumist kõigis aspektides, nii multimeediapõhise ajakirjanduse õpetamisel kui ka sellest mõtlemisel. Viiendaks, tuleb keskenduda rohkem eraldiseisvate üksuste ajakirjanike, õpetajate ja ajakirjandustudengite vahelise suhtluse kvaliteedile, sest ühel hetkel oma karjääri jooksul ei pruugi nad olla enam üksteise konkurendid, vaid kolleegid (Deuze, 2004: 149).

3.1.2. Salaverría ja Negredo konvergentsi neli mõõdet

Salaverría ja Negredo käsitlevad konvergentliga seotud muutusi neljal mõõtmel.

Tehnoloogiline mõõde

Salaverría ja Negredo (2009) kirjeldavad, et veel enne, kui arvutid muutusid toimetustes tavaliseks nähtuseks, kasutasid erinevate meediumide ajakirjanikud oma töö tegemiseks väga konkreetseid tehnikaid. Ajalehes töötav ajakirjanik kasutas trükimasinat, raadioreporter kasutas makki ja mikrofoni ning teleajakirjanik analoogkaamerat. Kaasajal on tänu multimeediatehnoloogiate arengule kõigil ajakirjanikel, platvormist olenemata, võimalik töötada praktiliselt sama tehnoloogiaga (Salaverría ja Negredo, 2009: 22), mis teeb konvergentsi ühelt poolt võimalikuks ja teiselt poolt ka lihtsalt paratamatuks arenguks.

Juhtimisalane mõõde

Konvergentis mõjutab ka juhtkonda, sest viimase veerandsaja aasta jooksul on meediaettevõtted pidanud tegelema nii platvormide mitmekesisitumise kui ka erinevate uudistetoodete vahelise parema koordineerimisega. Need meediaettevõtted, kes tahavad kaasaaja meediaturul ellu jääda, peavad lähtuma mitmekülsusest, sest puhtalt paberlehe väljaandmisega enam ära ei ela (Salaverría ja Negredo, 2009: 23–24).

Professionaalne mõõde

Tänapäeval eeldatakse ajakirjanikult, et ta oskab täita ülesandeid, mis minevikus anti mõnele teisele töötajale. Kaasajal ajakirjanik hangib infot, kirjutab, toimetab, avaldab ja mõnikord tegeleb ka kujunduse ning fototöötusega. Seejuures on küsimus kahesuguses mitmekülsuses: üks on seotud ülesannete ja teine platvormidega. Esimesel juhul räägitakse ajakirjanikust, kelle põhiülesanne oli näiteks artiklite kirjutamine, aga kellel palutakse toota nüüd multimeediumsisu. Teisel juhul räägitakse platvormide arvust, mille heaks ta töötab, näiteks teatud valdkonnale spetsialiseerunud ajakirjanik hangib infot mitte ühe, vaid mitme meediumi jaoks (Salaverría ja Negredo, 2009: 24–25).

Tabel 1. Ajalehes töötavate ajakirjanike tööülesannete evolutsioon (Salaverría ja Negredo, 2009: 24).

	Reporteritöö	Kirjutamine	Toimetamine	Andmetöötlus	Kujundus	Fotode tegemine	Fotode töötlemine	Telereporter	Teletoiimetaja	Telesaatejuht
1960										
1970										
1980										
1990										
2000										
20??										

	Kohustuslikud ülesanded
	Võimalikud ülesanded

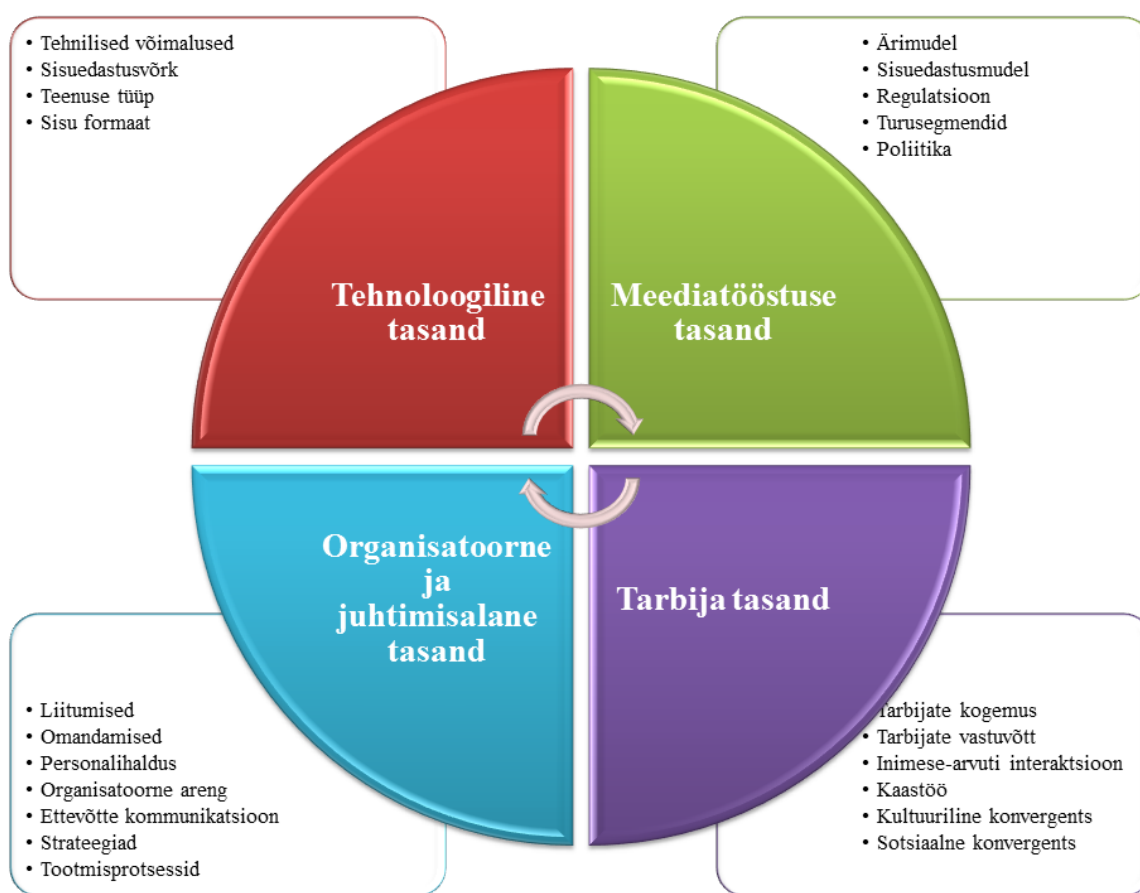
Sisuline mõõde

Sisuga seotud konvergentsi peamine vorm on sisu avaldamine mitmel platvormil. Sama lugu avaldatakse muutmata kujul meediaettevõtte kahes või rohkemas meediumis, mispuhul räägime mõistest platvormiülene. Samas ei ole see ainus viis, kuidas sisust konvergentsi kontekstis rääkida. See on seotud ka sellise loojutustamise viisiga, mis kombineerib teksti, pilte, heli ja videot, mistõttu saab sisupõhist konvergentsi nimetada ka multimeediaks (Salaverría ja Negredo, 2009: 25).

3.1.3. Dal Zotto ja Lugmayri meedia konvergentsi mõju tasandid

Dal Zotto ja Lugmayri järgi võimendavad meedia konvergensiprotsesse tegurid, nagu digiteerumine, piirangute vähenemine ja sellest tingitud muutused kasutajate eelistustes. Nende tegurite mõjust sõltuvalt saab eristada erinevat tüüpi meedia konvergentsi, mis võivad olla üksteist täiendavad ja evolutsiooniliselt ühist päritolu (Dal Zotto ja Lugmayr, 2016: 9): tehnoloogilist, meediatööstuse, organisatoorset ja juhtimisalast ning tarbija tasandit.

Joonis 1. Dal Zotto ja Lugmayri meediakonvergentsi mõju tasandid (Dal Zotto ja Lugmayr 2016 põhjal).



Dal Zotto ja Lugmayri järgi on meediatööstuse konvergens tehnoloogilise konvergentsi tulemus, mis on tekitanud vajaduse meediaettevõtete järele, mida kirjeldavad suured püsikulud ja madalad piirkulud mastaabisäästu saavutamiseks. Samal ajal on tehnoloogiline konvergens tinginud ka meedia ja auditooriumi suurema killustumise ning sellega ühes ka toodete ja teenuste hinna deflatsiooni. Dal Zotto ja Lugmayr leiavad, et selle paratamatu deflatsiooni üks lahendus võiks olla sellise konkurentsipoliitika rakendamine, mis võimaldaks

tööstustel kontsentreeruda ja vähendada sel viisil konkurentsialast survet (Dal Zotto ja Lugmayr, 2016: 9).

Dal Zotto ja Lugmayri järgi toob nii tehnoloogiline kui ka meediatööstuse konvergens omakorda tarbija tasandil kaasa kogemusliku ja sotsiaalse konvergenti, samamoodi kultuurilise ning toimetusealase konvergenti meediaettevõtetes. Multimeediapõhisele ja platvormiülesele sisutootmisele ning -edastamisele pühendunud keskkonnas tähendab see seda, et mitmed ametialased kultuurid ja ülesanded sulavad üheks. Autorid järeldavad sellest, et meedia konvergensiprotsesside edukaks juhtimiseks tuleb seega arvestada mitte ainult tehnoloogiliste ja meediamajanduslike, vaid ka inimressursside ning organisatsiooni arengut puudutavate aspektidega (Dal Zotto ja Lugmayr, 2016: 9–10).

Kokkuvõte mitmemõõtmelistest konvergensikäsitlustest

Kuigi eespool käsitletud mudelid lähenevad igaüks konvergensile veidi erinevatelt alustelt – Deuze'i (2004) lähenemine on soovituslikku laadi, Salaverría ja Negredo (2009) pigem kirjeldav ning Dal Zotto ja Lugmayri (2016) juba põhjalikumalt nende tasandite vahelist dünaamikat selgitav – esineb nende mudelite vahel ka selgeid katvusi.

Nii Deuze (2004), Salaverría ja Negredo (2009) ning Dal Zotto ja Lygmayr (2016) teadvustavad tehnoloogia olulisust konvergenti selgitamisel, mis annab mõista, et rohkem kui kümne aasta jooksul ei ole tehnoloogia kaotanud oma olulist rolli ei konvergenti selgitamisel ega protsessis. Siiski, samal ajal, kui Salaverría ja Negredo näevad, et konvergens ning tehnoloogia on eelkõige seotud ses osas, et mis tahes meediumi (raadio, tele ja veeb) ajakirjanikud saavad oma töö tehtud praktiliselt sama tehnoloogiat kasutades, märgib Deuze, et sellised meediumiülesed sisutootmis- ja haldusvahendid ühtlustavad ajakirjanike tööd liigselt ning võtavad sellelt ära loomingulisuse. Dal Zotto ja Lugmayr näevad tehnoloogiat konvergenti makrotasandi võimendajana, mis on tinginud muutused kõigil teistel tasanditel.

Kõigi kolme käsitluse puhul tuli selgelt välja ka institutsionaalne ja organisatoorne tasand. Nii Deuze kui ka Dal Zotto ja Lugmayr märgivad, et kuivõrd meediaorganisatsioonid erinevad, esineb ka konvergenti erineval kujul, sest oma rolli hakkavad mängima mitmed

organisatsioonisisised ning -välised tegurid. Samas esineb teatavat lahknevust ses osas, mis on üldse organisatsioonitasandil konvergentsi ajend. Salaverría ja Negredo järgi on see ainus viis meediaturul ellu jääda, Deuze märgib, et rahasäästu eesmärgil seda teha ei saa, sest konvergentis ise on kulukas ettevõtmine. Dal Zotto ja Lugmayri järgi aga on konvergentis tingitud just nimelt vajaduse selliste säästupõhiste meediaorganisatsioonide järele, mis rakendavad konvergentsi tootmiskulude vähendamise eesmärgil.

Tasand, mis Dal Zotto ja Lugmayri mudelis esindatud ei ole, aga on välja toodud nii Deuze'i kui ka Salaverría ja Negredo käsitluses, on ajakirjanikud. Deuze rõhutab, et oluline on pöörata tähelepanu just üksikute meediumide kultuurile ja teadvustada, et nende erinevatel platvormidel töötavate ajakirjanike vahel koostöö edendamine ongi väljakutse. Salaverría ja Negredo see-eest lähenevad samale tasandile üksikisiku-keskselt ehk kuidas üksik ajakirjanik sisuliselt konvergentsi ellu viib – kas toodab multimeediasisu või toodab sisu platvormiülelt.

3.2. Konvergens kui eritüübiline nähtus

Selles alapeatükis käsitlet lähemalt kolme järgmist konvergensimudelit – Domingo jt kolme konvergensti tüüpi (2007), Erdali ristmeediapõhise ajakirjanduse mudelit (2011) ja García-Avilés'i jt kolme konvergensti tüüpi (2009). Need mudelid olen koondanud ühise nimetaja alla seetõttu, et need tüpiseerivad konvergensti selle erinevate esinemisvormide alusel ja väldivad kõnelemist konvergensist kui ideaalsest lõppetapist, rõhutades eelkõige selle mehhanismilist ning protsessuaalset olemust.

3.2.1. Domingo jt kolm konvergensti tüüpi

Domingo jt (2007) lähenemise eesmärk on tasalülitada tehnoloogiline determinism ja arusaam, et mis tahes konvergensti lõppetapp on täielik integreerumine ning vältida konvergensti klassifitseerimist kontinuumiks, nagu seda tegid Dailey jt (2005). Oma mudeliga tahavad autorid näidata, et igal mõõtmel võib olla erinev arengutase, mis teeb konvergensist avatud protsessi paljude võimalike lõpptulemustega (Domingo jt, 2007).

Tabel 2. Domingo jt kolm konvergensti tüüpi (Domingo jt 2007 põhjal).

Integreeritud tootmine	Mitmekülgsed oskustega professionaalid			Platvormiülene edastamine
	Meediumialane rööprähklemine	Teemadepõhine rööprähklemine	Tehniline rööprähklemine	

Integreeritud tootmine

Konvergensti kõige olulisemad märgid ilmnevad toimetuste ümberkorralduses, mis on tugevalt seotud professionaalsete rollide ümbermääratlemise, tehnoloogiliste uuenduste ja uute uudisformaatide ja -keelte arenemisega. Domingo jt (2007) eristavad madalat konvergensti määra – kus eraldiseisvad toimetused teevad koostööd suuremal või vähemal määral sageli – ja edasijõudnud integratsioonivorme, kus eraldiseisvate toimetuste koordineerimisüksused või kõik ajakirjanikud on integreeritud ühte toimetusse, mis toodab erinevatele väljaannetele sisu samaaegselt.

Mitmekülgsete oskustega professionaalid

Konvergentsi saab Domingo jt (2007) järgi analüüsida ka ajakirjanike ja toimetajate professionaalsete rollide ning oskuste ümbermääratlemise vaatenurgast, kus märksõna on paindlikkus. Nn ideaalne mitmekülgsete oskustega ajakirjanik on võimeline tootma sisu mis tahes meediumi jaoks, kasutades selleks mis tahes vajalikku tehnoloogilist vahendit uudiste tootmisprotsessi mis tahes etapis. Sellised ajakirjanikud on võimelised kohandama lood iga üksiku meediumi keelde ja arendama neid kogu tootmisprotsessi ulatuses. Peale selle peavad ajakirjanikud olema piisavalt paindlikud ka teemade suhtes, mida nad on valmis kajastama (Domingo jt, 2007).

Platvormiülene edastamine

Platvormiülene edastamise eesmärk on muuta uudiste edastamine nii tõhusaks kui võimalik, kasutades ühe ajakirjaniku tööd teatud teemal algmaterjalina avaldamiseks meediaettevõtte erinevatel platvormidel. Peamine parameeter selle mõõtmise uurimiseks on analüüsida seda, kuidas platvormiülene edastamine on organiseeritud. Digitehnoloogiad võimaldavad protsessi täielikult automatiseerida, nii et andmebaas ja tarkvara taaskasutavad erinevates väljaannetes algselt teisele meediumile loodud sisu sõnasõnalist või lühemat versiooni. Teine strateegia on see, et ajakirjanik teeb kogu või osa taaskasutamise tööst ise ära, millega on võimalik parandada avaldatava sisu kvaliteeti. Integreeritud toimetustes võib iga lugu olla algselt juba loodud viisil, et see sobituks erinevatesse meediumidesse samaaegselt (Domingo jt, 2007).

3.2.2. Erdali ristmeediapõhise ajakirjanduse mudel

Ivar John Erdali sõnul tuleb organisatsioonistrateegiate, ajakirjandustavade ja tekstiliste strateegiate terviklikuks vaatlemiseks läheneda konvergensiga seotud arengutele kahest nurgast: ajakirjanduslik tööprotsess ja ajakirjandustekstid. Ajakirjandusliku tööprotsessi perspektiivist on oluline tegeleda nende organisatsioonistrateegiatega, mida konvergensis silmas pidades rakendatakse, ja sellega, kuidas ajakirjanikud neid strateegiaid oma igapäevatöoga suhestavad. Ajakirjandustekstide perspektiivist on oluline see, kuidas uudiseid erinevatel platvormidel tehakse ja avaldatakse ning kas tekstižanrid arenevad, kui koostöö raadio, televisiooni ja veebi vahel suureneb (Erdal, 2011: 214).

Erdali järgi saab konvergensajakirjandus visualiseerida nii horisontaal- kui vertikaalteljel. Vertikaaltelg esindab tootmisprotsessi algusest kuni lõpuni. Mitmekülgsede oskustega ajakirjanik täidab loo tegemisel mitmeid ülesandeid. Näiteks, teeb intervjuu, filmib video, teeb fotod, kirjutab loo ning töötleb heli- ja videot. Horisontaaltelg aga moodustub erinevatest meediaplattformidest, kus sisu on võimalik avaldada: paberleht, raadio, televisioon, veeb ja mobiiliversioon (Erdal, 2011: 217).

Joonis 2. Erdali ristmeediapõhise ajakirjanduse mudel (Erdal 2009 põhjal).



Erdal pakub välja ristmeediapõhise ajakirjanduse mudeli, kus kaks telge on samaaegsed: tööprotsesside telg (*work axis*) ja sisutelg (*content axis*), mõlemad liiguvad kasvava keerukuse suunas. Tööprotsesside telg koosneb erinevatest ristmeediapõhiste tööpraktikate vormidest, kirjeldades platvormiülese sisu loomist nii meediaorganisatsiooni kui ka ajakirjanduspraktika

vaatenurgast. See koosneb järgmistest kategooriatest: üksiku ajakirjaniku platvormiülene ajakirjandus (*single-reporter multiplatform journalism*), kõvakettaajakirjandus (*hard-drive journalism*), platvormisisene koordineerimine (*intra-platform coordination*) ja platvormisisene tootmine (*intra-platform production*) (Erdal, 2011: 219).

Üksiku ajakirjaniku platvormiülene ajakirjandus tähendab, et üks ajakirjanik toodab sama lugu kahele või enamale platvormile. Lood on peaaegu identsed, sarnasus on eelkõige verbaalne ning sõnastus on nii raadios, televisioonis, paberlehes kui ka veebis sama. Nn kõvakettaajakirjandus on ajakirjanduse vorm, kus üksik ajakirjanik loob juba olemasolevast loost teisele platvormile uue versiooni. Platvormisisene koordineerimine esindab ajakirjanduspraktikat, kus erinevate platvormide reporterid või toimetajad jagavad informatsiooni, koordineerivad oma tööd teatud uudisloo tegemisel, seda tavaliselt toimetuse koosolekutel või vähem ametlikumalt. Platvormisisene tootmine on keerulisem vorm ristmeediapõhisest tootmisest ja see eeldab, et erinevate platvormide ajakirjanikud teevad tihedat koostööd, jagades üksteisega sisu ning algmaterjali (Erdal, 2011: 219).

Sisutelg omakorda kirjeldab viise, kuidas sisu ristmeediapõhises tootmises üle platvormide liigutatakse. Erdal toob välja kolm taastootmise vormi, milles iga järgmine eeldab rohkem ajakirjanduslikku tööd. Esimene, muutmata kujul avaldamine (*rhetoric of augmentation*) on seotud sisu ümberraamistamisega ja avaldamisega suhteliselt muutmata kujul. Teine, ümberkombineerimine (*rhetoric of recombination*) hõlmab uudislugude osade ja toormaterjali taaskasutamist teises kontekstis. Näiteks võidakse teleuudistelt võtta heli, mis kombineeritakse seejärel raadiokommentaariga raadiouudise tegemiseks. Kolmas, ümbertöötlus (*rhetoric of revisioning*) nõuab rohkem ajakirjanduslikku tööd. Näiteks, tele- ja raadiouudises esitatud intervjuu transkribeeritakse ning kirjutatakse ümber veebis avaldamiseks. Erdal lisab, et iga ristmeediapõhise tööpraktika kategooria võib kasutada ka rohkem kui ühte neist vormidest (Erdal, 2011: 220–221).

3.2.3. García-Avilés'i jt kolm konvergentsi tüüpi

Sarnaselt Domingo jt-le (2007), oli ka García-Avilés'i jt (2009: 299, 301) eesmärk konvergentsi kontekstis tasalülitada arusaam, et tehnoloogia on see, mis toob kaasa sotsiaalsed muutused ja mitte vastupidi, samuti pidasid autorid vajalikuks ümber lükata mentaliteedi, et mis tahes konvergeerumise lõppetapp on täielik integratsioon. Nende järgi esineb konvergentsi erineva keerukusastmega ja oma juhtumiuuringute põhjal eristavad nad kolme, kuigi märgivad, et ükski neist tüüpidest ei esine tegelikkuses oma nn puhtal kujul.

Täielik integreerumine

Täielik integreerumine tähendab, et kogu platvormiülene tootmine on toodud ühte toimetusse ja seda hallatakse keskse uudistesüsteemi kaudu, kust on võimalik töövoogu jälgida. Peale selle, et konvergentsi põhimõtteid järgitakse ka väliselt, on see samal ajal ka toimetuse strateegiline eesmärk; esmatähtis on toota uudiseid, teisejärguline on see, et sisu toodetaks ja levitatakse erinevatel platvormidel. Toimetus lähtub sellest, et sisu tuleb avaldada ennekõike veebis. Täielik integreerumine tähendab ka seda, et ettevõtte tagab kõikidele töötajale koolituse, et nad oleksid valmis tootma multimeediumsisu (García-Avilés'i jt, 2009: 299).

Ristmeedia

Sellise mudeli korral töötavad ajakirjanikud eri toimetustes või osakondades erineva platvormi jaoks, aga neid seovad multimeediatoimetajad ja multimeediapõhine töökorraldus. Ristmeediapõhine koostöö viitab protsessile, kus rohkem kui üks meediaplatvorm on samaaegselt seotud sisu edastamisega. See ei pruugi ilmtingimata toimuda integreeritud viisil. Tavaliselt eeldab selline uudiste tootmine erinevat tüüpi koostööd. See võib tähendada eraldiseisvate ajakirjanike ja toimetuste vahelist infojagamist, sisutootmist rohkem kui ühe platvormi jaoks, aga ka sisu erinevas vormis taastootmist erinevatele platvormidele. Edasijõudnud integratsiooni- ja koostöömodelite korral täidavad erinevad platvormid uudiste kajastamisel erinevaid ülesandeid tervikuna, mis tähendab selgemalt liikumist platvormiülese kontseptsiooni poole. Selline platvormiülene kontseptsioon tähendab toimetuse töö ja uudisvoo jaoks muu hulgas seda, et veebis avaldamine ei ole mitte kõige olulisem kvaliteedi, vaid kiiruse tõttu. Ristmeediapõhise mudeli korral on juhtkond see, kes suunab tootmisprotsessi jooksul koostööd ja kommunikatsiooni erinevate platvormide vahel,

samamoodi ka ristturundust. Ajakirjanikud jäävad oma platvormi ekspertideks ja rööprähklemine on pigem erand – konvergens ei ole mitte strateegia, vaid tööriist (García-Avilés'i jt, 2009: 299–300).

Eraldiseisvate platvormide töö koordineerimine

Töö koordineerimist ei rakendata süsteemselt ei uudiste kogumisel ega uudiste tootmisel või edastamisel. Erinevad teemavaldkonnad on eraldatud ja ka toimetuse ülesehitus ei püüdle integratsiooni poole. Piirid ja erimeelsused veebi-, paberlehe, raadio- ja televisiooniosakondade vahel ei tundu ületatavad ja konvergens ei peeta asjakohaseks viisiks parema ajakirjandusliku kvaliteedi saavutamisel. Kui koostööd uudiste tootmisel üldse tehakse, siis on see ülevalt-alla protsess ja toimub pigem juhuslikult, olenevalt üksikutest ajakirjanikest. Juhtkond ei ole veel valmis või huvitatud organiseeritud ristmeediapõhistest strateegiatest või konvergensipõhisest uudiste tootmisest, hankimisest või edastamisest. Mõnikord koordineeritakse tööd üksikute teemade kajastamisel, näiteks ristturunduslikult (García-Avilés'i jt, 2009: 300).

Kokkuvõte konvergenssi eritüübilistest käsitlustest

Eespool käsitletud kolm mudelit lähtuvad kõik põhieeldusest, et konvergenssi võib esineda erineval kujul ja tegemist on avatud protsessiga. Nii Domingo jt (2007), Erdal (2011) ja García-Avilés'i jt (2009) näevad, et konvergensil on meediaorganisatsioonides vähem või rohkem edasijõudnud vorme, seda nii meediumide vahelise koostöö kui ka sisu mitmekülgsuse osas.

See, milline on konvergens oma kõige lihtsamal kujul, erineb kõigi kolme mudeli võrdluses. Kõige pessimistlikuma vaate annavad García-Avilés jt, kelle järgi on konvergenssi kõige vähenõudlikum vorm platvormiülene edastamine, kus sisu avaldatakse pea muutmata kujul erinevatel platvormidel, aga koostöö nende erinevate platvormide ja ajakirjanike vahel ei ole süsteemne ning oleneb üksiku ajakirjaniku initsiatiivist.

Erdal on samas üksjagu optimistlikum. Olgugi et ajakirjandusliku sisu plaanis toimub samuti ainult sisu tõstmine ühelt platvormilt teisele, on tema käsitluse järgi see korralduslikult

süsteemsem ja eeldab eri platvormide ajakirjanikelt ka omavahelist koostööd. Selle edasiarendus on Erdali järgi see, kui ajakirjanik kohandab konkreetset sisu igale järgmisele platvormile sobivaks, nn kõvakettaajakirjandus. García-Avilés jt eraldi sellist tüüpi konvergentsi ei erista.

García-Avilés'i jt jaoks on pigem juhuslikult toimuvast konvergentisist järgmine aste ristmeedia, kus eraldiseisvad platvormid teevad koostööd, lähtudes seejuures just multimeediapõhisusest. Samas ei tähenda see veel seda, et mitu platvormi teeksid koostööd integreeritud viisil; nad võivad jagada omavahel küll informatsiooni või sisu, aga ei täida loo kajastamisel eraldi ülesandeid tervikliku meeskonnana.

Täielik integreerumine on García-Avilés'i jt järgi see, kui erinevatele platvormidele sisu tootmine muutub teisejärguliseks ja lähtutakse eelkõige uudiste tootmisest, kus veeb on esmatähtis just nimelt oma kiiruse tõttu. Erdali mudeli kaks keerulisemat konvergentsi tüüpi lähtuvad sellest, kas erinevate platvormide ajakirjanikud ainult koordineerivad teatud teema kajastamist või teevad kogu tootmisprotsessi jooksul ka tihedat koostööd.

Domingo jt käsitus on teistest erinev, sest nende järgi moodustuvad konvergentsi eri tüübid selle alusel, kuivõrd integreeritud on tootmine, kuivõrd mitmekülgsete oskustega on ajakirjanikud ning kuidas on korraldatud platvormiülene edastamine – kui palju iga üksik ajakirjanik kohandab ühe platvormi sisu teisele sobivaks või kui palju peetakse erinevatele platvormidele sobivust silmas juba lugude tootmise ajal. Seega on Domingo jt järgi konvergentsi võimalikke esinemisvorme üksjagu rohkem kui Erdali ja García-Avilés'i jt järgi, kuigi oluline on märkida, et viimased rõhutavad, et ka nende välja toodud konvergentsi tüübid tegelikkuses oma puhtal kujul ei esine.

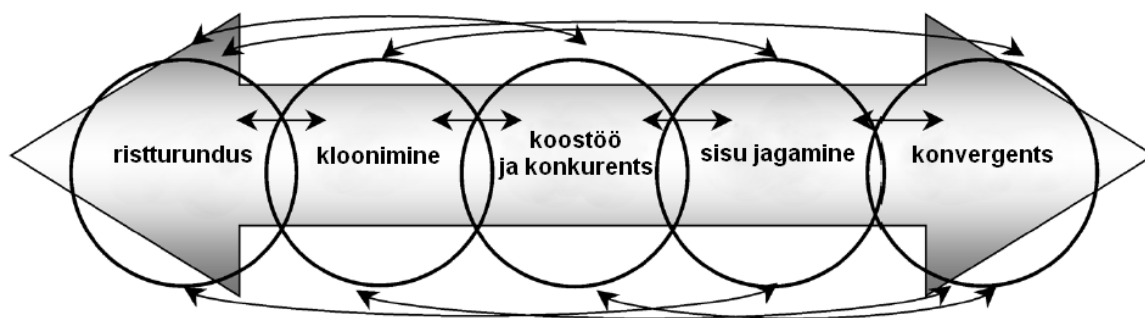
3.3. Arenguetapipõhine konvergenstimudel

Selles alapeatükis käsitlen lähemalt ühte konvergenstimodelit – Dailey jt (2005) konvergenksi kontiinumi mudelit, mis on selles magistritöös käsitlevate mudelite hulgas ainulaadne selles mõttes, et see on ainuke, mis räägib täielikust konvergenstist – ideaalsest ja soovitud lõppetapist.

3.3.1. Dailey jt konvergenksi kontiinumi mudel

Dailey'i, Demo ja Spillmani (2005) konvergenksi kontiinumi mudeli järgi jaguneb konvergenst viieks etapiks – ristturundus (*cross promotion*), kloonimine (*cloning*), koostöö-konkurents (*coopetition*), sisu jagamine (*content sharing*) ja täielik konvergenst (*convergence*). Kontiinumi viis ringi näitavad, et iga etappi iseloomustab hulk käitumisviise, mis võivad hakata kattuma, kui suhtlus ja koostöö suurenevad. Nööled näitavad, et partneri asukoht mudelil ei ole fikseeritud ja võib liikuda edasi ning tagasi, olenevalt uudiste olemusest ja sellest, kuivõrd pühendunud töötajad ning juhid konvergenstile on (2005: 152–153).

Joonis 3. Konvergenksi kontiinumi mudel (Dailey, Demo ja Spillmann 2005: 153 põhjal).



Ristturunduse etapis toimub meediaorganisatsiooni erinevate liikmete vahel kõige vähem koostööd ja suhtlust. Selles etapis reklaamivad meediaväljaanded oma partnerite sisu suuliste või visuaalsete elementidega. Näiteks ajaleht võib panna telejaama logo oma artiklisse või teleuudiste ankur võib suunata lisainfo saamiseks vaatajad ajalehte või veebilehte lugema. Väljaanded ei tee sisu loomiseks koostööd (Dailey jt, 2005: 153).

Ristturundusest paremale jääb kloonimine – kus üks partner taasavaldab teise partneri toodangu seda natuke toimetades (näiteks, ajalehes avaldatud sisu avaldatakse veebilehel). Kloonimise etapis väljaanded ei aruta omavahel uudiste hankimise plaane ja jagavad sisu üksteisega ainult pärast seda, kui lugu on juba avaldatud (Dailey jt, 2005: 153).

Kontiinumi keskel on koostöö-konkurentsi etapp, kus väljaanded teevad koostööd ja konkureerivad samaaegselt. Selles etapis erinevate väljaannete töötajad reklaamivad lugusid ja jagavad informatsiooni mõnede töös olevate lugude kohta. Üks pool võib toota mõningast sisu ka oma partnerile, kuid selles etapis koonduvad aastatepikkune konkurents ja kultuurilised erinevused ning tekitavad vastastikuse usaldamatuse, mis piirab koostöö ja suhtluse suurenemist (Dailey jt, 2005: 154).

Mudeli neljas etapp on sisu jagamine, kus väljaanne jagab regulaarselt (aga mitte alati) oma partneri kogutud informatsiooni ja avaldab selle pärast seda, kui see on ümber pakendatud. Partnerid võivad jagada päevaplaane või osaleda teise partneri koosolekul. Koostöö spetsiaalse, uuriva või organisatsiooniülese loo tegemiseks on võimalik. Üldiselt siiski toodavad platvormid oma lugusid ilma üksteist aitamata (Dailey jt, 2005: 154).

Mudeli paremas otsas on täieliku konvergentsi etapp, kus partnerid teevad koostööd nii uudiste hankimisel kui ka levitamisel. Nende ühine eesmärk on kasutada loo jutustamiseks erinevate meediumide tugevusi ja seda kõige tõhusamal viisil. Täieliku konvergentsi korral teevad partnerorganisatsioonide ajakirjanikest loodud hübriidmeeskonnad tööd nii loo planeerimisel, reporteritöö tegemisel kui ka koostamisel, otsustades jooksvalt, millised loo osad on kõige parem esitada trüki-, raadio või tele- ning digitaalsel vormis. Meeskonnad koonduvad ja toodavad sisu teatud projektide jaoks ning lähevad seejärel laiali. Uute projektide tekkimisel moodustatakse uued meeskonnad (Dailey jt, 2005: 154).

Kokkuvõte Dailey jt konvergentsi kontiinumi mudelist

Dailey jt (2005) lähtuvad eeldusest, et konvergentsi on võimalik vaadelda teatud arenguprotsessina, millel on oma selge algus ja lõpp. Olgugi et selle protsessi enda sees on samuti üksjagu erisuunalist dünaamikat.

Dailey jt järgi on konvergentsi lihtsaim vorm ristturunduslik konvergent, kus sisu tootmiseks koostööd ei tehta, aga ühe meediaorganisatsiooni erinevates kanalites reklaamitakse vastastikku teineteise loodud sisu või kanalit. Sellise toimimisviisi edasiarendus on nn kloonimine, kus koostööd endiselt ei tehta, aga konkreetsele kanalile loodud sisu avaldatakse teistel platvormidel kohandatud kujul. Sellele järgneb nn koostöö-konkurentsi etapp, kus üksteisega informatsiooni jagamise mõttes tehakse juba koostööd, aga seda mõningaste mööndustega – lugude tootmisel seab tõhusama koostöö saavutamisele piirangud kanalite harjumus üksteisega sisu nimel konkureerida. Kui need takistused on vähem või rohkem ületatud, saab rääkida regulaarsemast sisujagamisest, mis hõlmab ka teatavat töö koordineerimist kanalite vahel ning ei välista ka kanaliülest koostööd lugude tegemiseks.

Konvergentsi ideaalvorm ja selle protsessi lõppetapp on Dailey jt järgi aga täielik konvergent, kus tehakse koostööd nii uudiste hankimisel kui ka avaldamisel, pidades seejuures silmas erinevate kanalite tugevusi.

3.4. Rakenduspõhine konvergensimudel

Selles alapeatükis käsitlen lähemalt ühte konvergensimudelit – Lawson-Bordersi käsitlust konvergensist (2003), mis on teistest eelkäsitletud mudelitest erinev selle poolest, et see on rakenduspõhist laadi ja loeb üles aspektid, millele meediaorganisatsiooni juhid peaksid konvergens rakendamisel keskenduma.

3.4.1. Lawson-Bordersi käsitlus konvergensist

Gracie Lawson-Borders on teinud seitse tähelepanekut konvergens kohta, millest soovitab meediaorganisatsioonidel konvergens strateegilisel rakendamisel lähtuda – kommunikatsioon (*communication*), pühendumus (*commitment*), koostöö (*cooperation*), kompensatsioon (*compensation*), kultuur (*culture*), konkurents (*competition*) ja tarbija (*customer*) (Lawson-Borders, 2003: 94). Lawson-Borders märgib, et need ei ole üksteist välistavad, vaid pigem kattuvad erinevates punktides ning toimivad hea tava suunistena, millega selgitada konvergens nii kontseptsiooni kui ka protsessina (Lawson-Borders, 2003: 94).

Kommunikatsioon

Kommunikatsioon on kohustuslik, sest kõik inimesed alates juhtidest kuni toimetajate ja teiste meediatöötajateni, kes on seotud sisu kogumise ning jagamisega, peavad osa võtma konvergensiga seotud diskussioonist. Kui ettevõtte tahab konvergens enda jaoks tööle panna, peab ta toimingute planeerimisel ja elluviimisel keskenduma just kommunikatsioonile. Näiteks, juhid ja toimetajad peavad iga päev kaks päevauudiste kava koosolekut, et arutada sisu üle erinevatel platvormidel ning peavad tulemuskaarti, kuhu märgivad, kus päevauudiste kajastamisel esines platvormidel, sisu mitmekülsuses ja lugude paigutamisel konvergens. Muul juhul arutatakse koos interaktiivse sisu toimetajate selle üle, kuidas paberlehe, veebi-, raadio-, ja telesisu jagada, reklaamida ning integreerida. Seda tüüpi kommunikatsioon ja tegevus peavad olema meediaettevõttes igapäevased, kui soovitakse, et konvergens tõepoolest toimiks (Lawson-Borders, 2003: 94–95).

Pühendumus

Pühendumus tähendab, et konvergens on osa ettevõtte missioonist ja filosoofiast ja peab iseloomustama seda, kuidas ettevõtte töötab. See on rohkem kui lihtsalt ülalt-alla algatus ja peab väljenduma nii ettevõtte juhtide kui ka töötajate suhtumises, nii majanduslikult kui ka tehnoloogiliselt. Üks näide on 40 miljonit dollarit maksnud Tampa uudistemaja, kus telejaam, ajaleht ja veebilehe toimetused koondati kõik ühe katuse alla (Lawson-Borders, 2003: 95; Dupagne ja Garrison, 2003).

Koostöö

Koostöö on toimetajate, juhtide, reporterite ja fotograafide jaoks igapäevaselt hädavajalik, et jagada omavahel lugusid ning ideid. Organisatsiooni töötajad peavad olema ideedele avatud ja tegema otsuseid, kuidas konvergensti saaks kõige paremini rakendada. Digitaalmeedia arengut ei vaadelda traditsioonilise meedia väljasöömisenä, vaid pigem nähakse selles alternatiivi sisu jagamiseks. Koostöö tähendab ka seda, et sisu arendamiseks ja ideede teostamiseks teevad koostööd ka erinevate osakondade ja üksuste töötajad; näiteks ajalehes töötavad ajakirjanikud teevad tööd raadiole ja televisioonile, või multimeediatoimetaja käib regulaarselt paberlehe, veebi- ja teletoimetuste koosolekul (Lawson-Borders, 2003: 95).

Kompensatsioon

Rahaline kompensatsioon on ajakirjanike jaoks kasvav mure, eriti paberlehes, sest organisatsioonis kasvavad ootused töötajate oskuste ja teadmiste suhtes. Meediaorganisatsioonide juhid peavad mõtlema, kuidas tunnustada töötajate täiendavaid oskusi ja pädevust, mida neilt seoses muutuvate rollidega oodatakse ning kuidas see neile kompenseerida. Digivaldkonnas võib ajakirjanikel olla pädevus ühel alal, aga kasulikum on, kui sul on arusaam multimeediakeskkonnast. Kuigi mõnedes meediaorganisatsioonides hinnatakse tulemuslikke multimeediaalgatusi, ei ole juhid võtnud eraldi samme, et neid oskusi rahaliselt kompenseerida (Lawson-Borders, 2003: 95).

Kultuur

Kultuurimuutused on vajalikud ja panustavad konvergentsi omaksvõtmisesse ja arengusse. Paberlehes, ringhäälingus ja veebis töötavate ajakirjanike kultuurid on erinevad, nad kasutavad erinevat keelt ning erinevaid uudiste tootmise viise. Paberlehes töötavad ajakirjanikud väidavad, et just nemad annavad sõnale sügavuse, märkides, et heliklipid ja elektroonilised klikid ei ole lugejate vajaduste täitmiseks piisavad. Televisioon jällegi oskab tabada ühiskonna visuaalset olemust ja inimeste tähelepanu haarata. Interneti üks tugevusi on see, et see on interaktiivne ja seal on lõputult ruumi. Meediumispetsiifiliste kultuuridünaamikate segamine on see, mis tagab eduka konvergentsi (Lawson-Borders, 2003: 96).

Konkurents

Konkurentsile lähenetakse uues meediakeskkonnas erimoodi. Enam ei ole konkurent lihtsalt kohalik paberlehe või ringhäälinguettevõtte, vaid veebipõhisus, mis on loonud kohalikult turul nii riikliku kui ka globaalse konkurentsi. Kuigi meediaorganisatsioonid lähtuvad sellest, et ajalooliselt on nemad olnud uudiste ja informatsiooni kogujad, nad on tuntud ning usaldusväärsed, leidub ettevõtteid, mis tahavad esile kutsuda paradigmaatilise muutuse ja hakata ise uue sisu pakkujateks. Meediaettevõtted, kellel on tütarettevõtteid, peavad konkurentsist püsima nii oma põhiturul kui sellest väljaspool. Organisatsioonid, millele ei kuulu teisi meediaväljaandeid, otsivad partnerlussuhteid, et maksimeerida oma konvergentsi potentsiaali (Lawson-Borders, 2003: 96). See on paratamatu, sest internetiettevõtteid on hakanud meediaorganisatsioonidega konkureerima samal turul.

Teine konkurent on aeg. Meediaväljaanded näevad meeletult vaeva, et saada inimeste tähelepanu ajal, kui neil on vaevu aega kõige muu jaoks. Internet ainult võimendab oma vahetu olemuse tõttu 24-tunnist uudistsükli, mis tähendab, et kõik meediaorganisatsioonid, millel on veebiväljaanne, peavad pühenduma uudiste pidevale uuendamisele päeva jooksul (Lawson-Borders, 2003: 96), sest pidevalt värskenev uudisvoog on kaasaajal auditoriumi üks ootusi.

Tarbija

Tarbija on uues meediakeskkonnas konvergensist rääkides keskne. Traditsioonilisi paberlehe lugejaid eristati televaatajatest selle järgi, et nad tahtsid, et väljatrükitud ja kaasaskantav leht oleks läbilugemiseks nende enda käes. Konvergensiajastul aga tekib küsimus, kas paberlehtede veebiväljaannete kasutajad on sisu lugejad või vaatajad? Kas ringhäälingu ja kaabeltelevisiooni vaatajad jäävad nendeks või saavad neist multimeedia kasutajad ning tarbijad, kui nad hangivad elektroonilist sisu ühe organisatsiooni kõigist meediumidest? Tarbijal-lugejal, auditooriumil, vaatajal või kasutajal on suurem kontroll selle üle, millisest meediumist nad otsustavad informatsiooni hankida (Lawson-Borders, 2003: 96).

Traditsiooniliste meediateooriate järgi on ajakirjandus ühiskonna valvekoer ja toimetajad, reporterid ning uudistetootjad need, kes määravad infovoo kulgemise. Aga internet on loonud nii meediatootjaid kui ka -tarbijaid, mis sisuliselt tähendab seda, et passiivse auditooriumi aeg on ümber; tarbijad otsustavad, millal ja mida hankida ning igaüks, kellel on arvuti, aega ning loomingulisust, võib luua sisu, mis on kättesaadav miljonitele. Auditooriumi killustumine näitab, et inimestel on erinevad huvid ja nad tarbivad meediat eri viisidel. Meedia konvergensti praktiseerivad ettevõtted seisavad väljakutse ees, kuidas sellistele vajadustele vastata (Lawson-Borders, 2003: 96).

Kokkuvõte Lawson-Bordersi rakenduspõhisest konvergensti käsitlusest

Lawson-Borders püüab oma lähenemisega ühtaegu anda konvergensist kontseptuaalse ülevaate, aga teisalt juhtida tähelepanu elementidele, mida meediaorganisatsioonid peaksid konvergensti rakendamisel silmas pidama, kui tahavad, et konvergens õnnestuks.

Kõige olulisemaks peab Lawson-Borders kommunikatsiooni, mis tähendab, et erinevate osakondade ja üksuste töötajad peavad üksteisega järjepidevalt suhtlema kogu tööprotsessi käigus – selleks, et otsustada, milliseid teemasid millistel platvormidel käsitleda ning kuidas seda multimeediapõhisust silmas pidades ka sisuliselt teha. Kommunikatsioon on tihedalt seotud koostööga, mis väljendub eelkõige selles, et erinevate üksuste reporterid ja toimetavad jagavad omavahel ideid, kuidas konvergensti erinevatel platvormidel kõige paremini ellu viia.

See hõlmab ka seda, kui konkreetse platvormi ajakirjanikud teevad tööd ka teistele platvormidele.

Kuivõrd multimeediapõhine töö eeldab ajakirjanikelt uute oskuste omandamist, on Lawson-Bordersi järgi oluline küsimus ka see, kuidas ajakirjanikele nende uute täiendavate pädevuste ja tulemuslike multimeediaalgatuste eest ka rahaliselt tasuda, sest see on ajakirjanike poolt oodatud.

Keskse tähtsusega konvergentsi omaksvõtul on Lawson-Bordersi käsitluses kultuur, nimelt selle erinevus platvormiti, sest tele-, raadio- ja veebiüksustel on kõigil oma väljakujunenud viis uudiste tegemiseks. Aga selleks, et konvergentsi edukalt rakendada, tuleb nende erinevuste vahel Lawson-Bordersi järgi leida teatud ühine dünaamika, mis ei lähtu meediumipõhisusest.

Lähtudes asjaolust, et konvergentis on paljuskki just liikumine veebikesksema ajakirjanduse poole, tuleb Lawson-Bordersi hinnangul arvestada ka sellega, et sellisel juhul peavad meediaorganisatsioonid teadvustama, et nende ajakirjanduslikele sisule pakub konkurentsi ka muu sisu veebis, mis vähem või rohkem täidab inimeste informeerimise või harimise funktsiooni. Samuti seab sellisele ajakirjandusele omad tingimused ka nn aja kiirenemine, kus tarbijad on harjunud, et nende infovoog uueneb pidevalt. See 24-tunnine uudistetsükkel üheaegselt toodab ja rahuldab vajadust pideva uudisvoo järele ning meediaorganisatsioonid peavad sellele vastama.

Lawson-Borders rõhutab ka tarbija ja auditooriumi olulisust, sest ajal, mil professionaalse ajakirjandusliku sisu lõpptarbija on suuteline eelmainitud „muud sisu veebis“ ka ise tootma teistele lugemiseks, on auditoorium ajakirjanike jaoks ka konkurent. See tähendab, et meediaorganisatsioonide ülesanne on leida viis, kuidas toota sellist sisu, mis vastaks auditooriumi vajadustele ja poleks niivõrd kergesti kopeeritav.

4. Autori analüüsimudel

Eespool käsitletud mudelite põhjal pakun välja oma mudeli konvergenstiprotsesside uurimiseks meediaorganisatsioonides, mis peaks ühtaegu aitama konvergensti paremini ette kujutada, aga teisalt andma ka raamistiku, mille põhjal seda uurida ja selle edukust hinnata. Selle tarvis olen eeskujuks võtnud eespool tutvustatud seitse mudelit neljas kategoorias ja laenanud neilt elemente, mida pean konvergensti kirjeldamisel ning uurimisel asjakohaseks ning jätanud valikuliselt teatud osad, ka terved mudelid välja. Järgnevalt toon välja, millised on eelkäsitletud mudelite head ja vead ning nende järel esitan oma mudeli koos selgitusega.

Nõustun Deuze'i, Salaverría ja Negredo ning Dal Zotto ja Lygmayriga, et konvergenst on mitmemõõtmeline protsess, mis toimub samaaegselt erinevatel tasanditel, mis vastastikku sõltuvad. Kuigi ma tehnoloogilisest determinismist oma mudelis ei lähtu, leian, et tehnoloogia on konvergensti võimendav tegur. Tehnoloogiline tasand on ühtlasi esitatud kõigis kolmes mitmemõõtmelise käsitluse mudelis (Deuze, 2004; Salaverría ja Negredo 2009; Dal Zotto ja Lygmayr, 2016). Kuigi mainitud autorid on pigem vältinud tehnoloogiale kesksema rolli andmist (va Dal Zotto ja Lygmayr), arvan, et see on mõneti tehnoloogia alahindamine, kuivõrd praegu otsib ajakirjandus pigem viise, kuidas end kohandada tehnoloogilistele võimalustele vastavaks ja mitte vastupidi. Kindlasti on oluline rõhutada tehnoloogia kahesuunalist mõju ajakirjanduslikule tööle ja sisule; tehnoloogiliste vahendite ühtlustumine võib ühelt poolt tähendada küll võimalust muuta ajakirjandusliku sisu tootmisprotsess tõhusamaks (vt Salaverría ja Negredo, 2009), aga teisalt oma mugavuses muuta ajakirjandusliku töö ning sisu liiga automatiseerituks ja loominguvaeseks (vt Deuze, 2004).

Kolme autori mudelites esindatud institutsionaalsed ja organisatoorsed tasandid võib tegelikult koondada, sest need käsitlevad sarnaseid aspekte. See on tasand, kus on vajalik samaaegselt teadvustada nii organisatsiooni ajendeid konvergensti rakendamiseks kui ka sellega seotud väljakutseid organisatsiooni kui terviku puhul. Rahasäästuga seotud motivatsiooni on keeruline eitada, mis tõttu on raske nõustuda ka Deuze'i seisukohaga, et madalamad kulud ei saa olla konvergensti elluviimise eesmärk, kuna konvergenst ise nõuab suuri kulutusi. Meediaorganisatsiooni lõppeesmärk on ka sellisel juhul säästa raha, sest need väljaminekud on tehtud mõttega, et ühel hetkel on neil võimalik väiksema hulga, aga mitmekülgsemate töötajatega toota rohkem ja kvaliteetsemat sisu. Salaverría ja Negredo

märkus konvergentsi kui ainsa meediaturul ellujäämise viisina ainult tõendab konvergentsi majanduslikke algeid.

Siiski, majanduslike säästusihetidega peab kaasas käima ka eesmärk säilitada ajakirjanduslik kvaliteet või tahtmine seda tõsta. Nende kahe paralleelse eesmärgi koosmõju konvergentsi rakendamisel aitab selgitada Pasquale Gagliardi (1986: 127; Hatch ja Cunliffe, 2006: 208) teooria kultuuri ja strateegia vahelise suhte kohta. Gagliardi eristab instrumentaalseid ja ekspressiivseid strateegiaid, kus esimesed on oma olemuslikult rakenduslikud ning suunatud teatud mõõdetavate eesmärkide saavutamisele, samal ajal, kui teiste strateegiate mõju on sümboolne ja need on abiks teatud ühise identiteedi või kuvandi loomisel. Seda tuleb konvergentsi kontekstis mõista nii, et kui meediaorganisatsioonis vähendatakse rahasäästu nimel personali suurust ja soositakse mitmekülgsimate oskustega ajakirjanikke (instrumentaalne strateegia), on selle strateegia samaaegne eesmärk kehtestada mentaliteeti, kus mitmekülgus tähendab kvaliteetsemat ajakirjandust (ekspressiivne strateegia).

Nõustun Salaverría ja Negredo lähenemisega, kes eristavad ühtaegu nii ajakirjaniku kui ka ajakirjandusliku sisu mõõdet. Selle võrra enam jääb arusaamatuks, miks Dal Zotto ja Lugmayr pole pidanud vajalikuks seda mõõdet oma mudelis üldse selgelt eristada. Deuze on siinkohal otsustanud ajakirjanduslikku sisu eraldi mitte välja tuua, küll aga on tema käsitluses ajakirjaniku kõrval esindatud tarbija, nagu ka Dal Zotto ja Lugmayr puhul. Kuivõrd magistr töö eesmärk on keskenduda konvergentsi protsessidele rohkem organisatsioonisiseste tegurite kaudu, olen otsustanud tarbija tasandi oma mudelist välja jätta, kuna see eeldab laiemat diskursust.

Salaverría ja Negredo eristus platvormiülese ja multimeediumsisu vahel on asjakohane ja annab ühtaegu nii selge terminoloogilise kui ka tehnilise kategooria. See-eest on ajakirjaniku tasandi käsitlus ilmselt liiga piiratud, kui eeldab, et mitmekülgsus võib olla ainult kahesugust ja viitab indiidikeskse lähenemisega sellele, et platvormiülene ning multimeediapõhine ajakirjanduslik sisu on üksikute ajakirjanike algatus. See välistab kaude variandi, et platvormiülene või multimeediapõhine koostöö võiks olla kollektiivse iseloomuga. Deuze'i lähenemine seob ajakirjaniku tasandi tegelikult üsna selgelt organisatsioonitasandi väljakutsetega, sest viitab küsimusele, kuidas kaotada eri üksuste ajakirjanike vahelised erimeelsused ja nad orgaanilisemale koostööle ümber harjutada.

Konvergenti kui eritüübilise nähtuse kategoorias esitatud mudelite autorid tahtsid näidata, et meediaorganisatsioonides on konvergentil vähem ja rohkem edasijõudnud vorme, mis konvergenti puhul on tõenäoliselt tõele ka päris lähedal. Nii Erdali kui ka García-Avilés'i järgi on konvergenti kõige lihtsam vorm on see, kui teatud platvormile loodud sisu avaldatakse teistel platvormidel juhuslikult ja ilma seda kuidagi kohandamata. Erdali käsitluses on järgmine aste see, kui üksik ajakirjanik kohandab teatud platvormile toodetud sisu teistel platvormidel avaldamiseks sobivaks, mida võib juba pidada konvergentiga seotud tööpõhimõtete ilminguteks.

García-Avilés'i jt jaoks on järgmine aste nn juhuslikuma konvergenti järel ristmeedia, kus eraldiseisvad platvormid teevad koostööd multimeedia põhimõtteid järgides, aga mitte integreeritud moel, kuigi edasijõudnud vormide puhul on see potentsiaal olemas ja seda tehakse. García-Avilés'i jt lähenemine on hea, sest näitab ära, kuidas ka ühe konvergenti tüübi sees võib olla üksjagu varieeruvust. Konvergentist, kus eraldiseisvad üksused teevad integreeritud moel koostööd, saab García-Avilés'i jt järgi edasi liikuda nn täielikule integreerumisele, kus pole oluline kõigi platvormide võrdväärne sisuga täitmine, vaid uudiste tootmine koostööna ja seejuures veebi esmakohale seades. García-Avilés'i jt puhul tekib dilemma, kas see pole tegelikkust arvestades ehk liiga platonistlik (nt veebi keskne olulisus jm), olgugi et see on konvergent just selle kõige soovitumal kujul. Erdali käsitlus tundub selle võrra realistlikum, sest tema järgi on konvergenti kõige edasijõudnumad vormid see, kui 1) sisutootmist eri platvormide vahel koordineeritakse või 2) teatud sisu tootmiselt tehakse tihedat koostööd.

Domingo jt lähenemine konvergenti tüpiseerimisel on eelnevatest mõnevõrra dünaamilisem, sest autorid näevad konvergenti eri tüüpe väljendusena määrast, kuivõrd integreeritud on platvormiülene koostöö, kuivõrd mitmekülgsed on ajakirjanikud ning kui palju tehakse eeltööd selle nimel, et sama sisu sobiks avaldamiseks kõigile platvormidele. Kuigi Domingo jt pakutud tasandite puhul tekib küsimus nende ammendavuse kohta, võimaldab nende lähenemine konvergenti tegelikult hinnata tõepärasemalt kui ehk García-Avilés'i ja Erdali mudeliga, sest võimalikke vastuseid on üksjagu rohkem.

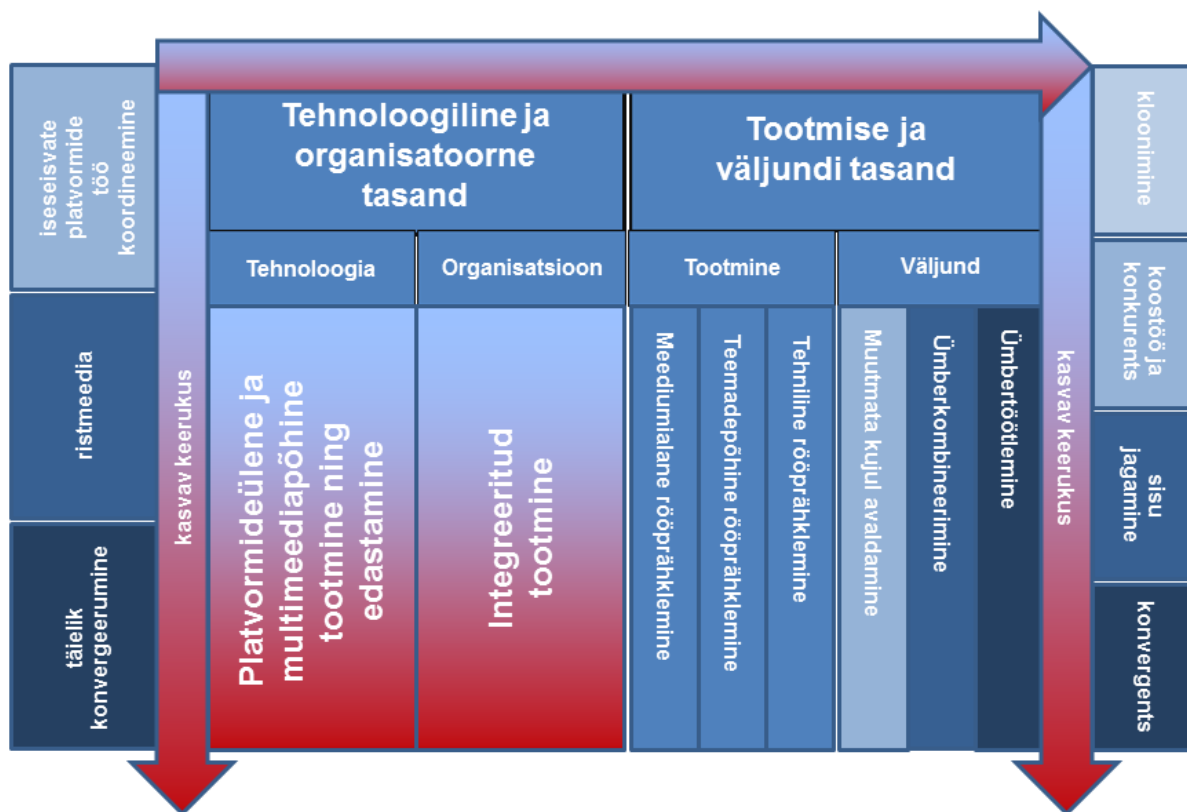
Kuigi Dailey jt mudel on saanud aastate jooksul üksjagu kriitikat (vt Domingo jt, 2007), ei mõju konvergenti kontiinumi mudel eelnevate kõrval selle võrra naiivsemalt. Sellegipoolest pean märkima, et tundub kohati ebaõige alustada konvergenti liigitamist olukorrast, kus

konvergentsi peaaegu et ei toimugi. Dailey jt alustavad konvergentsi arenguetappide nimetamist ristturundusest, mis iseenesest ei peaks konvergentsi alla üldse kuuluma, kui sisuliselt on tegemist ainult teisele platvormile või kanalile viitamisega. Seega olen ristturunduse oma mudelist konvergentsi osana täiesti kõrvale jätnud.

Nn kloonimisele, mis on Dailey jt kontiinumi järgmine etapp, leiab analoogid tegelikult kõigist viimasest kolmest mudelist. Kõige asjakohasem on ilmselt kolmas etapp, kus Dailey jt kirjeldavad ajakirjanike ja platvormide vahelise koostöö määrava tähtsusega üleminekufaasi, kus omavahel tehakse küll koostööd, kuid täit usaldust üksteise suhtes ei ole saavutatud; kui seda kahtlevuse perioodi ei ületata, ei ole ka konvergentsi saavutamine väga tõenäoline. Aga kui need takistused ületatakse, jõuab konvergent Dailey jt järgi sisu jagamise faasi, kus tööd ka eri platvormide vahel teatud määral koordineeritakse ning välistatud pole ka platvormiülene koostöö teatud lugude tegemisel. Oma kontiinumi viimasest etapist räägivad Dailey jt kui (täielikust) konvergentist, kus tehakse koostööd nii uudiste hankimisel ja avaldamisel, pidades seejuures silmas erinevate kanalite tugevusi. Sel on selge sarnasus eelmise kolme mudeli ideaaltüübiga, kuigi päriselt ei saa nõus olla sellega, et mõistega „konvergent“ saab alles selles faasis seda protsessi kirjeldada – oma mudelis lähtun eeldusest, et konvergent ei ole lõpptulem, vaid protsess, mis algab juba enne, kui mõnest sellisest ideaaltüübist üldse räägime.

Kuna Lawson-Bordersi käsitlus konvergentist on eelkõige loodud eesmärgiga anda teatud suunised konvergenti paremaks rakendamiseks meediaorganisatsioonides, olen selle eelkõige võtnud alguseks konvergenti sujuvamaks rakendamiseks mõeldud soovitude väljatöötamisel ning arvestanud sellega oma analüüsimudeli väljatöötamisel vähem, sest selle üldistusaste ja diskursuslik laad on teistsugune kui kolme esimese kategooria käsitlustel.

Joonis 4. Autori konvergentsi uurimise mudel.



Minu välja töötatud mudel seob omavahel ristteljelise seose kaudu konvergenti mitmemõõtmelisuse ja protsessilaadsuse. Horisontaalteljel olen esiti eristanud konvergentisega seotud olulisemad tasandid – tehnoloogilise ja organisatoorse ning tootmis- ja väljundialase tasandi, mis on inspireeritud konkreetsemalt Deuze'i, Salaverría ja Negredo, Dal Zotto ja Lugmayri, Domingo jt ning Erdali lähenemistest. Vertikaalteljel olen lähtunud García-Avilés'ist, Erdalist ja Dailey jt-st ning välja toonud konvergenti erinevad esinemisvormid ja eristanud need teatud keerukusastmete alusel.

Tehnoloogilise tasandi konvergens taandub platvormiülelele ja multimeediapõhisele avaldamisele ning edastamisele, mis ühelt poolt on seotud ühtlustatud sisuhaldussüsteemidega, kus meediumipetsiifilisus ei ole määrav, sest kõigil üksustel on sisu loomiseks ja haldamiseks ühine keskkond. Teiselt poolt hõlmab see konkreetsete meediumide eripärade tundmist ja nendega arvestamist sisu loomisel ning avaldamisel. Kolmandaks viitab see ka ajakirjandusliku sisu multimeediapõhisele vormile, mis koondab erinevaid formaate.

Organisatoorne konvergens on seotud kõige juhtimisalasega; sellega, kuidas ja millisel määral meediaorganisatsiooni erinevad üksused omavahel koostööd teevad, aga ka sellega,

milliseid strateegilisi meetmeid selle koostöö soodustamiseks organisatsioonitasandil võetakse.

Tootmise ja väljundi tasand käsitleb erinevaid ajakirjandusliku sisu loomise viise ning vorme, mida saab vähem või rohkem pidada konvergentsi põhimõtteid järgivateks. Tootmise alamtasand liigitab võimalikud tootmisviisid kolmeks vastavalt sellele, kas ajakirjanikud on tehniliselt, teemade- või meediumialaselt mitmekülgsed. Siin olen väga selgelt võtnud kasutusele terve alamjaotuse Domingo jt käsitlusest mitmekülgsete oskustega professionaalide kohta, kuna leian, et see hoomab ajakirjanduslike tööprotsessidega seotut paremini kui teised väljapakutud variandid.

Väljundi osas olen lähtunud Erdali ajakirjandusliku sisu jaotusest, mis liigub suurema keerukuse poole vastavalt sellele, kui palju iga üksik ajakirjanik algmaterjali väljundplatvormi jaoks kohandab ja sellele lisandväärtust annab – kas ta avaldab sisu pea muutmata kujul, kombineerib osa sellest millegi muuga või töötleb selle täiesti ümber.

Paremale ja vasakule poole olen vertikaalteljele paigutanud konvergentsi erinevad esinemisvormid, mis on mõjutatud horisontaalteljel toimuvast, see tähendab konvergentisist nii tehnoloogilis-organisatoorsel kui ka tootmise ja väljundiga seotud tasanditel. Vasakpoolne skaala lähtub García-Avilés'i jt tüübipõhisest jaotusest ja on eelkõige organisatoorse suunitlusega ehk keskendub erinevate koostöövormide kirjeldamisele. Samal ajal parempoolne, mis lähtub Dailey jt käsitlusest, kirjeldab rohkem sisulist poolt ehk kuidas konvergentsi keerukuse kasvades muutub ka eri üksuste vaheline sisuline töö. Ma ei ole loobunud Dailey jt mudeli puhul konvergentisist kui viimasest etapist, aga seda mööndusega, et konvergentsi protsessidest saab rääkima hakata juba enne sellesse etappi jõudmist.

5. Varasemad uuringud

Enne kui võtan magistritöö raames käsitleda konvergenstüüringud erinevates meediaorganisatsioonides, on oluline anda ülevaade sellest, kuidas üldse erinevad uurijad on konvergenstile lähenenud. See peatükk on ennekõike mõeldud lugejale, kes huvitub konvergensti juhtumiuuringutest konkreetsetes riigis või organisatsioonis. Konkreetsem eesmärk on illustreerida väidet, mis konvergenstimudelitel peatükis oli korduvalt ka mainitud – konvergenstil on erinevaid esinemisvorme.

Nagu sissejuhatuses märkisin, siis on iga järgmise uuringu eraldi käsitus õigustatud just nimelt seepärast, et nad on kõik väga erakordsed juhtumid oma erakordses kontekstis. Õigustagu seda kas või asjaolu, et iga siin käsitletud uuringu autor on lähenenud meediaorganisatsioonis konvergensti uurimisele juhtumiuuringupõhiselt, mis Yini (2003: 13) järgi on empiiriline uurimus, mis uurib teatud nähtust selle reaalses, igapäevases kontekstis, seda eriti siis, kui piirid nähtuse enda ja konteksti vahel ei ole piisavalt selged. Teisisõnu, juhtumiuuringut kasutatakse siis, kui soovitakse teadlikult uurida ka kontekstipõhiseid tingimusi, eeldades, et need võivad valitud nähtuse uurimisel olla väga asjakohased. Mitmed uurijad on peale küsitluse ja süvaintervjuude kasutanud konvergensti uurimisel ka vaatlust (García Avilés' i jt, 2009; Vobic, 2009; Erdal, 2009), samas kui mõned on piirdunud ka ainult küsitluste tegemisega (Menke jt, 2016). Kõige levinum meetod konvergensti uurimiseks on siiski intervjuud asjakohaste inimestega (Dupagne ja Garrison, 2006; García Avilés jt, 2009; Vobic, 2009; Erdal, 2009; Larrondo jt, 2016).

Valimi suurus sõltub suuresti ka uuringu ulatusest. Nii ongi, et kõige suurema valimiga on veebiküsitluse abil erinevates Euroopa riikides konvergensti uurinud Menke jt (2016) 228 ajakirjanikuga ning Larrondo jt (2016) Euroopa avalik-õiguslikes ringhäälingutes, kus intervjuusid tehti 81 inimesega. Teiste puhul jääb valimi suurus kuni poolesaja inimese ümber (Dupagne ja Garrison, 2003; García Avilés jt, 2009; Vobic, 2009; Erdal, 2009).

Selle peatüki ülesehitus näeb välja selline, et esialgu annan üksikasjalikuma ülevaate kuuest juhtumiuuringust erinevates Ameerika ja Euroopa meediaorganisatsioonides, misjärel toon kokkuvõtteks välja nende olulisemad ühisosad ning erinevused. See kokkuvõte on omakorda alus, mille põhjal vastata küsimusele edukalt konvergeerunud toimetuste tunnuste kohta ja välja töötada konvergensti sujuvamaks rakendamiseks mõeldud soovitused.

5.1. Dupagne'i ja Garrisoni konvergenstsiuuring Tampa uudistemajas

Dupagne ja Garrison uurisid konvergenstsi Tampa uudistemajas Floridas, eesmärgiga selgitada välja, kuidas seal töötavad ajakirjanikud mõtestavad enda jaoks meedia konvergenstsi, kuidas see nende meelest on mõjutanud nende töökeskkonda ja oskuste arenemist. Tampa uudistemaja loodi 2000. aastal, kui Tampa Tribune, WFLA-TV ja Tampa Bay veebiportaal (TBO.com) toodi ühe katuse alla (Dupagne ja Garrison, 2006: 237), mida võib ühtlasi pidada ringhäälingu-, paberlehe ning veebitoimetuse füüsilise integreerimise teedrajavaks näiteks (Deuze, 2003: 142).

Tampa uudistemaja tõi meediaspetsialistide hulgas ühtaegu kaasa huvi ja ärevust, aga ka ebakindlust. Ühelt poolt juhtkond mõistis, et sellist muudatust oli konkurentsitihtedas meediaäris vaja, teisalt oldi skeptilised ja mures, kuidas selline konvergenstsieksperiment mõjub toimetuste töökultuurile ning karjäärivõimalustele. 11 148 m² suuruse ja neljakorruselise uudistemaja eesmärk oli tugevdada koostööd ja suurendada koordineerimist TBO.com'i, WFLA-TV ning Tampa Tribune'i vahel. Esimesel ja osaliselt ka teisel korrusel asub kaks suurt WFLA produktsioonistuudiot. Teisel korrusel on nii WFLA kui ka TBO.com'i toimetused. Kolmandal korrusel on WFLA juhid. Hoone keskne osa on aatrium, mis kulgeb läbi teise ja kolmanda korruse. Aatriumi keskel teisel korrusel on nn *superdesk* – ringikujuline multimeedia töölaud, kus kolme platvormi toimetajad töötavad kõrvuti (Dupagne ja Garrison, 2006: 237, 242).

Tampa tegevjuhi sõnul toob konvergenstsi kokku paberlehe põhjalikkuse, televisiooni vahetuse ja veebi interaktiivsuse. Näiteks, WFLA võib kasutada Tribune'i arhiive ja teatud teemadele spetsialiseerunud reportereid, samal ajal, kui TBO.com võib võtta sisu nii paberlehest kui ka telejaamast. Seega on uudistemaja peamine eesmärk soodustada uudiste hankimisel koostööd ja ressursside jagamist (Dupagne ja Garrison, 2006: 242).

Kuigi Tampa Tribune'i ringlus 2004. aastal kasvas, WFLA oli samal aastal turu kõrgeima reitinguga telejaam ja TBO.com'i külastajate arv kasvas 11 protsenti vahemikus 2001–2002 ning muutus kasumlikuks, ei olnud selge, kas see kõik on tänu konvergenststile, sest Tampa tegevjuhi sõnul tõi Tampa integreerimine 2001. aastal täiendavalt ainult 5,8 miljonit eurot tulu (Dupagne ja Garrison, 2006: 242–243).

Mõistagi sai Tampa ettevõtmine tollal üksjagu kriitikat neilt, kes kartsid, et integreeritud toimetused kahjustab toimetuste uudistetöö sõltumatust, toob kaasa originaalloomingu vähenemise ja suurendab ajakirjanike töökoormust ilma asjakohase rahalise kompensatsioonita. Kuigi kriitikud kartsid ka vallandamislainet, oli kogu tööhõive Tampas vahemikus märts 2000 kuni juuni 2005 stabiilne (15 ajakirjanikku TBO.com'is, 100 WFLA-s ja 300 Tribune'is) (Dupagne ja Garrison, 2006: 243).

Dupagne ja Garrison tahtsid teada, kuidas Tampa töötajad mõtestavad enda jaoks konvergenti ja millisena näevad selle mõju oma tööle. Uuringust selgus, et meedia konvergenti seostub Tampa uudistemaja töötajatele eelkõige ressurssidega, seda olenemata sellest, kas nad töötavad ajalehes, telejaamas või veebitoimetuses. Meedia konvergenti tajutakse peamiselt ühendatud ja täiendavate ressursside kaudu, seda nii inimeste, vahendite kui ka ideede, aga ka ühiste hoonete tähenduses (Dupagne ja Garrison, 2006: 142, 245–246).

Samuti tõid vastajad välja ka jagatud päevaplaani, tänu millele on kõigil kolmel platvormil ülevaade, mis päeva jooksul toimub ja mida mis ajal kajastatakse. Seda teavet jagatakse igapäevastel koosolekutel, et reporterite, fotograafide jt tööjõudu maksimaalselt ära kasutada. Reporterite ja fotograafide jagamine on vastanute meelest suurendanud uudiste kajastamise ulatust ning ka põhjalikkust. Samuti märkisid mitmed sageli ka uute vahendite – kaasaskantavate arvutite, tarkvara, telefonide ja kaamerate – paremat kättesaadavust (Dupagne ja Garrison, 2006: 246).

Konvergenti kontekstis mainiti harva sisu jagamist ühtse sisuhaldussüsteemi või ristturundusliku tegevuse kaudu. Aga kui mainiti, siis seoses jagatud või n-ö laenatud ajakirjanikega, kes valmistavad sisu ette teise platvormi jaoks. Näiteks, ajalehereporterid esinevad sageli teleuudistes, kus nad arutavad enda tehtud lugusid ja neid intervjuueerivad telereporterid. Muudel juhtudel määratleti konvergenti toimetuse parema kommunikatsiooni, konkurentsi ja sihturu ning lugude – eriti erakorraliste uudiste – kajastamise ümbermõtestamise kaudu. Aga need olid sekundaarsed pea kõigil juhtudel (Dupagne ja Garrison, 2006: 246).

Ajakirjanikud Tampas tajusid, et nende töö ja kohustused on muutunud, sest konvergenti on toonud kaasa uued ressursid ning kohustused. Mõnedel juhtudel märkisid vastajad, et nende töö on nüüd palju nõudlikum, sest tööd on vaja teha rohkem kui varem. Näiteks

telereporteritele antakse võimalus kirjutada ajalehte ja vastupidi. Paberlehe ja ringhäälingumeedia fotograafidel palutakse teha fotosid mõlema platvormi jaoks. Selliste nõudlike olukordade tõttu pole mõnedel ajakirjanikel nende sõnul piisavalt aega seda kõike teha (Dupagne ja Garrison, 2007: 247).

Uute ressursside ja kohustuste tekkega on mõistagi muutunud ka tööülesanded, seda eriti nende jaoks, kes töötavad kolme platvormi üleselt. Mitmed vastajad tõid välja suurenenud kollegiaalsuse ja valmiduse töötada platvormiüleselt, seda nii suurte lugude kui ka uudisnuppude igapäevasel kajastamisel. Mitmed vastajad märkisid, et teiste platvormide ajakirjanikega kohtumine ja nendega suhtlemine on nüüd rutiin. See on toonud kaasa tugevama meeskonnatunde ja vähendanud ressurssidega seotud sisemist konkurentsi ning konflikte (Dupagne ja Garrison, 2007: 247).

Ajakirjanikud Tampas tajuvad ka konvergentsi mõju nende ühiskonna valvekoera rollile, sest võimalike teemade valik on suurem. See tähendab, et tuleb teha otsuseid, kui palju päeva jooksul teemasid kajastada, kui palju kasutada reportereid ja milline peaks olema kajastatavate uudiste valik üldiselt (Dupagne ja Garrison, 2007: 248).

Multimeediakeskkond on muutnud mitmeid töid toimetuses. Intervjueeritud ajakirjanike sõnul mõtlevad nad rohkem multimeediapõhiselt; nad mõtlevad teisiti sellest, kuidas lugu kajastada ja seda kõigil platvormidel. Lisaks multimeediapõhisele mõtlemisele märkisid mitmed ajakirjanikud, et nende töö on muutunud, sest nad peavad õppima tundma teisi platvorme, kellega nad igapäevaselt koos töötavad. Seda, millised on teiste platvormide ootused ja soovid. Üks ajakirjanik märkis, et selleks, et tal üldse oleks võimalik oma kolleegidega televisioonist suhelda, pidi ta õppima tundma televisioonitöötajate žargooni (Dupagne ja Garrison, 2007: 248).

Vastanud märkisid ka seda, et konvergentsi tõttu on mõned ametid teatud osakondades tulnud ümber mõtestada. Uute ametikohtade ja osakondade loomine, mida enne Tampa uudistemaja olemas ei olnud, on selge näide olulistest tööalastest muutustest. Multimeedia töölauas, mis teenindab kõiki platvorme, töötavad mõnest eelmisest kolmest platvormist võetud inimesed, mis loob selgelt teistsuguse tööolukorra. Vastanud märkisid, et nende ametid on muutunud justkui küpsemaks, sest esialgsed töökirjeldused on nõudnud täpsustamist või muutmist (Dupagne ja Garrison, 2007: 249).

Tampa uudistemaja töötajad tõid välja, mida tulevased ajakirjanikud peaksid platvormiülese ja multimeediapõhise lähenemisega toimetuses töötamiseks silmas pidama. Esiteks peaksid nad olema ühes asjas väga head, aga olema võimelised tegema ka kõike muud. Teiseks rõhutasid nad kirjutamist ja reporteritööd kui iga platvormi töö alust. Kolmandaks tõid nad välja kohanemisoskuse ja kollegiaalsuse kõikidel platvormidel. Neljandaks, uudistemaja ajakirjanikud märkisid, et tulevased ajakirjanikud peavad olema head suhtlejad, platvormist olenemata – samal ajal, kui toimetusesisene kommunikatsioon on oluline, on sama tähtis osata edastada sõnumit nii trüki-, ringhäälingu- kui ka veebimeedia auditooriumile. Viimasena märkisid nad, et tulevased ajakirjanikud peavad saama konvergeerunud toimetuses töötamise kogemuse – see tähendab muu hulgas seda, et nad peavad mõistma oma kolleegide tööd ja olema valmis võimalusel panustama (Dupagne ja Garrison, 2007: 250).

5.2. García Avilés'i jt võrdlevad uuringud Austria, Hispaania ja Saksamaa toimetustes

García Avilés jt (2009) uurisid konvergenti kuues meediaorganisatsioonis Austrias, Hispaanias ja Saksamaal, kus on ühendatud vähemalt kaks platvormi: paberleht ja veebiväljaanne, mõnedel juhtudel ka televisioon ning raadio, ja kus vähemalt mingil määral toimub konvergeerumine. Autorite eesmärk oli uurida toimetuse integreerumist ilma, et nad võtaksid arvesse näiteks Dailey jt (2005) analoogset lähenemist, kus konvergenti vaadeldakse etapipõhise arenguna aina suureneva konvergenti suunas (2009: 285–286).

Austria

Austria puhul valisid uurijad välja kaks kaks kohta: 2006. aastal Viini rajatud päevalehe ja multimeediatoimetuse Österreich/OE24.at, ning Der Standardi. Österreichi reklaamiti selle loomisel kui „dialoogi paberlehe ja veebi vahel“, seega oli see algusest peale plaanitud olema konvergeerunud uudistetoode. Sellel on 2400 m² suurune kaasaegse tehnoloogiaga multimeediatoimetuse ala, kus 150 inimest toodavad sisu nii paberlehele kui ka veebile. Toimetus on ringikujulise arhitektuuriga (vt pilti 1 lk 55), kus osakonnad on paigutatud ümber keske ringi, nn Võimutorni ümber, kus istuvad peatoimetajad. See lahendus võeti kasutusele selleks, et veebi- ja paberlehe ajakirjanikke paremini integreerida, kuid see ei toiminud ning umbes viisteist ajakirjanikku läksid oma osakondadesse tagasi. Ekraanidelt on võimalik jälgida paberlehe tootmisprotsessi, tänu millele teab veebitoimetuse, mis paberlehe toimetusel parasjagu käsil on, olgugi, et mõlemad platvormid organiseerivad oma tööd eraldi (García Avilés jt, 2009: 288).

Hommikusel koosolekul osalevad nii paberlehe kui ka veebitoimetajad. Veebitoimetuse räägib oma päeva põhiteemadest, nagu iga teine osakond. Just sellel koosolekul tehakse otsused tööteemapõhise koordineerimise ja ristmeediapõhise turunduse osas (García Avilés jt, 2009: 289).

Kuigi järgitakse põhimõtet „veebi ennekõike“, ei ole veebile antud avaldamisel eelisõigust. Kui paberlehel on eksklusiivne lugu, postitatakse selle kohta veebi nn huviärataja või tiiser, enne kui uudis agentuuride kaudu teatavaks tehakse, ja mitte täispikkuses lugu. Paberlehe ja veebi jaoks on toimetusel kaks erinevat sisuhaldussüsteemi (García Avilés jt, 2009: 289).

Füüsilise integratsiooni eesmärk on soodustada sisekommunikatsiooni, olgugi, et igaüks vastutab uudiste tootmise eest oma esmasel platvormil. Rööprähklemise määr ei ole Österreichis väga kõrge, ainult mõned videotoimetajad töötavad veebiosakonnas (García Avilés jt, 2009: 289).

Pilt 1. Österreichi toimetuse ruum (Foto: Broadband TV News).



See-eest Der Standardis, mis käivitas oma veebiväljaande 1995. aastal, on veebi- ja paberversiooni vaheline suhe näide sellest, kuidas saavutada edu ilma igasuguse integratsioonita. Nimelt on veebiajakirjanikud veendunud, et nende edu on osaliselt seotud nende toimetuse sõltumatusega. Der Standardi paber- ja veebiväljaande vahel ei ole traditsiooniliselt olnud mingisugust konvergentsi; mõlemad toimetused asuvad eraldi hoonetes Viini kesklinnas, kus kaasaegse ning integreeritud uudistemaja ehitus polnud võimalik (García Avilés jt, 2009: 289).

Der Standardi uudistetuba oma 50 ajakirjanikuga on Austria suurim veebitoimetus. Veebitoimetus avaldab kõik paberlehe lood, aga ainult pärast nende paberlehes ilmumist ja veeb ka maksab selle sisu eest. Paberlehe juhtkond ei pidanud põhimõtet „veebi ennekoike“

heaks strateegiaks. Samas tehakse teatud samme tugevama suhte ehitamiseks, näiteks käib veebisisu koordinaator paberlehe toimetuse hommikustel koosolekutel ja regulaarselt peetakse ka töö koordineerimist puudutavaid kohtumisi. Mõned ajakirjanikud teevad tööd ka mitmel platvormil, aga see ei ole osa juhtkonna kehtestatud strateegiast, vaid pigem üksikute ajakirjanike algatus (García Avilés jt, 2009: 289).

Hispaania

Hispaanias uurisid autorid konvergentsi La Verdad Multimedias, mis kuulub meediakontsernile Vocento, kes võttis 2001. aastal esimesena Hispaanias multimeediapõhise strateegia oma keskseks äritegevuseks. Ettevõttele kuulub 12 piirkondlikku multimeediaettevõtet, mis koosnevad paberlehest, selle veebiväljaandest, kohalikust raadiojaamast, kohalikust telejaamast ja reklaamiagentuurist ning piirkondlikust paberlehest El Mundo, mis kuulub Unidad Editorial gruppidele, kes rakendab oma toimetustes konvergentsi (García Avilés jt, 2009: 290).

El Mundo on paberleht, mis alustas oma tegevust 1989. aastal ja hakkas võtma samme integreerumise suunas 2007. aasta juulis, kui mitme korrusega hoonest koliti ümber suure avatud plaaniga ning ühe korrusega kontoris. Kuigi El Mundo ühe toimetaja sõnul koliti esialgu tõrksameelselt, hakati paari nädala pärast hindama mitmeid asju, mida integreeritud toimetuses on lihtsam teha (García Avilés jt, 2009: 290).

Seejärel kolisid nelja osakonna (kommunikatsioon, teadus, infograafika ja sport) paberlehe ja veebitoimetajad kokku, et hakata tootma meediumiülest sisu. Mõne kuu järel märkisid uudistajad, et see on olnud väärtuslik kogemus ja nad plaanivad seda algatust laiendada järk-järgult ka teistele osakondadele. Siiski, kommunikatsiooniosakonna juht tõi välja, et väga palju esineb dubleerimist kõigi integreeritud meeskondade vahel, kes istuvad külge külge kõrval ja toodavad sisu nii paberlehe kui ka veebiväljaande jaoks (García Avilés jt, 2009: 290).

Peale füüsiliste muudatuste, mil paberlehe ja veebitoimetuse lauad kokku toodi, üritas El Mundo paberlehe ning multimeedia vahelisi piire kaotada ka sellega, et paberlehe ajakirjanikele pandi ootus töötada ka veebiprojektidega ning digitaalse meedia ajakirjanikelt hakati omakorda eeldama panust paberväljaandesse (kuigi liikumine on peamiselt paberist

veebi). Järjest enam on kasvanud ootus, et ajakirjanikud on võimelised koguma infot mitme platvormi jaoks. See on tekitanud mõningast vastumeelsust, sest paberlehes töötavad ajakirjanikud pole väga aldis õppima, kuidas jutustada lugu multimeedia vahenditega (García Avilés jt, 2009: 290).

Samamoodi nagu ajakirjanikud Tampas tajusid, et uudiste valimise protsess on muutunud, kuna võimalike teemade valik on suurem (Dupagne ja Garrison, 2007: 248), ei valita ka enam El Mundos uudiseid mitte ainult tähtsuse ja uudisväärtuse järgi, vaid ka selle järgi, kas see võiks olla populaarne ning jõuda ka teistele veebilehtedele (García Avilés jt, 2009: 290).

Nagu García Avilés jt (2009: 290) märgivad, siis integreeritud toimetused ei ole drastiliselt muutnud toimetuse tööprotsessi põhimõtteid, küll aga on see muutnud seda, kuidas töötajad mõtlevad oma tööst. Nad keskenduvad rohkem sisule ja vähem meediumile ning kaaluvad enam seda, milline sisu sobib millisele platvormile kõige paremini.

La Verdad Multimedia käivitas oma veebilehe 1998. aastal ja on üles ehitatud eesmärgiga luua sünergia kõigi oma väljaannete vahel, keskendudes eelkõige ristturundusele ning sisu jagamisele. Samale ettevõttele kuulub veel tele- ja raadiojaam. Ettevõtte väljaanded asuvad kahes eraldi hoones. 95-liikmeline paberlehe toimetused on peahoones ja ühendatud teise hoonega, kus 12 audiovisuaalse toimetuse ajakirjanikku teevad sisu nii raadio- kui ka telejaamale (Punto TV ja Punto Radio) (García Avilés jt, 2009: 291).

Konvergentsi rakendatakse peamiselt paberlehe veebiväljaandes, mis avaldab uudiseid ja lugusid paberväljaandest ning valikuliselt ka audiovisuaalseid uudislugusid. Üks paberväljaande toimetaja märkis, et kuigi juhtkond ei nõua, et nad töötaksid rohkem kui ühe platvormi heaks, teavad ajakirjanikud ikkagi, et teatud panus teise meediumisse on neilt oodatud. Aga ajasurve korral keskendutakse siiski oma esmasele meediumile (García Avilés jt, 2009: 291).

Kui ettevõtte käivitas 2004. aastal raadio- ja telejaamad, löid nad ka nn multimeedia koordinaatori rolli, et soodustada erinevates toimetustes sisu jagamist ning ühise strateegia loomist. Aga La Verdas ei ole selline koordineerimine kaasa toonud olukorda, kus üks ajakirjanik töötaks ka teise meediumi jaoks, toimetused on täiesti sõltumatud. La Verdadi töövoog võimaldab lihtsalt igal meediaväljaandel jagada oma ristmeediapartneri sisu ja pärast

sedas, kui ajakirjanikud on selle ümber teinud, see avaldada. Samuti võib esineda päevase uudisteplaani jagamist, erinevate platvormide uudisjuhid teevad ka regulaarseid kohtumisi, et vahetada ideid ja materjali, anda tagasisidet, planeerida pikemaajalisi uuritavaid lugusid jne (García Avilés jt, 2009: 291).

Saksamaa

Saksamaal uurisid autorid ühte riiklikku ja ühte regionaalset meediaettevõtet: Die Welt/Morgenposti kontserni ja Hessische-Niedersächsische Allgemeine. Die Welt/Morgenposti kontsern avas ühise toimetuse kolmele päevalehele (Die Welt, Welt Kompakt ja Berliner Morgenpost), ühele pühapäeviti ilmuvale lehele (Welt am Sonntag) ja nendega seotud veebitoimetustele. Seega polnud kontserni väljakutse mitte ainult kombineerida paberlehe ja veebi tööd, vaid integreerida ka erinevate paberväljaannete tööd selliselt, et nad saaksid oma isikupära säilitada. Kuivõrd Die Welt/Morgenposti grupis töötab umbes nelisada ajakirjanikku, neist 38 veebispetsialistid, oli tegemist suurima konvergensiprojektiga Saksamaa ajalehtede koondtoimetuste hulgas (García Avilés jt, 2009: 291).

Esimene samm konvergensti suunas Die Welt/Morgenposti grupis tehti 2002. aastal kahe paberlehe toimetuse – riikliku Die Welti ja piirkondliku Berliner Morgenposti – liitmisel ühistoimetuseks. 2004. aasta mais alustati uue, noortele suunatud tabloidväljaandega Die Welt Kompakt. Järgmine samm oli 2006. aastal selle toimetuse liitmine pühapäevase Welt am Sonntagiga (García Avilés jt, 2009: 292).

Konvergens aitab säästa raha, aga tõi kaasa ka töökohtade kärpimise, kuigi sellele järgnes veebitoimetuse laienemine. Die Welt ei olnud kunagi olnud kasumlik, aga pärast ühinemist, toimetuse konvergeerumist ja töökohtade kärpeid, oli Die Welt/Morgenposti grupp 2007. aastal esimest korda kasumis (García Avilés jt, 2009: 292).

Die Welt/Morgenposti grupi valdusfirma Axel Springeri hoones Berliinis on 408 m² suurune toimetustuba, kus on 56 töökohta. Nii toimetuse kontrollüksuses istuvad peatoimetajad, platvormide juhid, teemavaldkondade juhid ja mõned poliitika-, äri- ning kohalike uudiste toimetajad, samuti umbes 20 veebitoimetajat. 70% kõigist ajakirjanikest töötavad kõigil platvormidel ja 30% on seotud ainult ühe meediumiga. Veebitoimetust võib kasutada kõigi

ajakirjanike lugusid niipea, kui need on valmis, isegi eksklusiivlugusid. Enam ei vaielda selle üle, et eksklusiivsed lood tuleb enne avaldada paberlehes. Tegevdirektori sõnul üritavad nad toimetuse korraldust muuta selliselt, et artiklid kirjutatakse varem valmis, et veeb saaks neid kohe kasutada, ja mitte siis, kui paberleht neid vajab (García Avilés jt, 2009: 292).

Rohkem kui sada ajakirjaniku on käinud koolitusel, et juurutada veebipõhiseks töötamiseks vajalik mõtteviis ja pädevus. Paberlehe ajakirjanikke ei sunnita veebisisu tootma, kuigi mitmed neist on proovinud uusi formaate, nagu netisaated või blogipidamine. Tegevdirektori sõnul on multimeediapõhimõtete järgi töötamine edukas ainult siis, kui stiimulid, julgustus ja tugi on olemas ning võimalused ja koolitus tagatud (García Avilés jt, 2009: 292).

Hessische/Niedersächsische Allgemeine (HNA) toodab sisu nii paber- kui veebiväljaandele ühises toimetuses, kus veebitoimetuse, poliitika- ja äriuudiste osakond ning paberlehe toimetajad töötavad koos. Autorid tõstavad HNA puhul esile videotele ja uuenduslikele veebiformaatidele keskendumist. HNA-s töötas uuringu ajal 140 paberlehe ja neli veebiajakirjanikku (García Avilés jt, 2009: 292).

Ristmeediapõhine koordineerimine paber- ja veebiväljaande vahel on kestnud alates 2002. aastast. Neli veebitoimetajat vastutavad veebitoimingute eest ja paberlehe toimetajad annavad neile materjali. Mitu aastat on olnud eesmärk, et iga kohalik toimetuse peaks postitama erakorralisi uudiseid iga päev just veebis. Juhtkonna sõnul avaldatakse veebis umbes 50 protsenti paberlehe lugudest (García Avilés jt, 2009: 293).

Veebitoimetuse hakkas eksperimenteerima videotega juba 2007. aasta alguses. Ajakirjanikud on hakanud videoid ka ise filmima, aga nad ei töötle neid, seda teeb väike rühm videotoimetajaid. Paber- ja veebiväljaande toimetajatel on samad lepingud ja sama palk ning isegi kui töökoormus on suurenenud, on peatoimetaja sõnul ajakirjanikud rahulolevamad (García Avilés jt, 2009: 293).

5.3. Vobic'i konvergenksiuringud Sloveenia toimetustes

Vobic uuris konvergenksi kahes Sloveenia meediaorganisatsioonis: Delo, d.d. ja Žurnal media, d.o.o., sest need andsid talle võimaluse uurida konvergenksi kahe erineva paberlehe traditsiooni kaudu: need ettevõtted pärinevad poliitiliselt, majanduslikult ja kultuuriliselt erinevatest meediasüsteemidest ning nende toimetuste organisatsioon ja ülesehitus on arenenud eri teid pidi (Vobic, 2009).

Delo, d.d. on Sloveenia suurim trükimeedia organisatsioon ja asutati 1955. aastal. 2000. aastatel avasid nad veebiväljaande Delo.si ja videouudiste platvormi Studio Delo. 2008. aastal asutas Delo projektirühma umbkaudu 230 töötajaga integreeritud uudistetoimetuse loomiseks ning alustas eraldiseisvate paberlehe- ja veebitoimetuste integreerimise planeerimist üheks multimeediatoimetuseks (Vobic, 2009: 11–12).

2003. aastal asutas Austria meediaettevõtte Styra International AG meediaorganisatsiooni Žurnal media ja hakkas välja andma tasuta nädalalehte Žurnal. 2007. aastal ehitas Žurnal media uue toimetuseruumi ja alustas uue, ajakirjatüüpi päevalehega Žurnal24 ning veebiväljaandega Žurnal24.si. See uus toimetustöö tõi kõik paberlehe- ja veebiväljaande multimeediatoimetused umbkaudu 80 töötajaga ühte tööruumi kokku, aga pika aja jooksul välja kujunenud eraldatuse tõttu tõi see ikkagi kaasa olukorra, kus erinevate paberlehtede ja veebiväljaannete jaoks toodeti sisu eraldi (Vobic, 2009: 12).

Delo ja Žurnal media on erinevad meediaorganisatsioonid. Nende esialgne toimetuse korraldus ja struktuur, väljaannete arv ning tüüp, personali ja esialgse tööruumi suurus on erinevad. Samas leidis Vobic, et mõlema meediaorganisatsiooni eesmärgid on ühesugused – ajakirjanduslike ressursside optimeerimine, veebiuudiste tootmisprotsessi kiirendamine ja paberlehe- ning veebitoimetuste vahelise koostöö suurendamine. Nende eesmärkide saavutamiseks on nad valinud sarnase tee, aga erinevat tüüpi toimetuse konvergenksi või integratsioonimudelid (Vobic, 2009: 13).

2008. aasta detsembris kujundas Žurnal media oma 750 m² suuruse tsentraliseeritud toimetuse ümber umbkaudu 80 reporteri, toimetaja ja teiste uudistetöötajatega integreeritud toimetuseks. Nad panid aluse ühele kesksele töölauale (nn *superdesk*), kus päevalehe Žurnal24 ja veebiväljaande Žurnal24.si päevatoimetajad istuvad koos fototoimetaja ning mõlema

paberlehe peatoimetaja asetäitjate ja eri teemarubriikide paber- ning veebiajakirjanikega. Žurnal media juhatuse liikme sõnul kulus laudade ümberkorraldamiseks küll ainult üks nädalavahetus, aga idee kujunemine võttis aega pool aastat ning läks maksma 2000 eurot. Integreerimise elluviimiseks pandi 2008. aasta kevadel kokku projektirühm, kuhu kuulusid peale juhatuse ka paber- ja veebiväljaannete peatoimetajad. Žurnal24 ja Žurnali peatoimetaja sõnul pole nende eesmärk Žurnal24 ja Žurnal24.si integreerimisega pakkuda ühist uudistoodet, vaid pigem kahte eri toodet, mis mõlemad saaksid koostööst ning informatsiooni jagamisest kasu (Vobic, 2009: 14).

Otsuseid tehakse Žurnal24 integreeritud toimetuseruumis kahel tasandil. Esimesel tasandil on veebi- ja päevalehe toimetajad, kellel on igapäevaselt nii platvormide kui ka toimetuste suhtes samaväärne võim ja vastutus. Teisel tasandil on paberlehe ja veebiväljaande peatoimetajad, kellel on võrdväärne otsustusõigus, juhul kui esimesel tasandil otsuste tegemine nurjub. Toimetuses ei ole ühte ülemust, vaid kohustused ja vastutus on platvormide vahel jagatud (Vobic, 2009: 14).

Delo planeeris 2009. aasta oktoobriks kolida umbes 230 reporterit, toimetajat ja teist uudistöötajat kõigist väljaannetest ning platvormidelt, kes varem töötasid eraldiseisvates ruumides, ühisesse toimetuseruumi suurusega umbes 2400 m². Juhatuse esimehe sõnul oli eeldatav kulu integreeritud toimetuse ehitamiseks, mõlemale platvormile ühiseks kasutamiseks mõeldud sisuhaldustarkvara ostmiseks ja vajaliku riistvara lisamiseks kolm miljonit eurot. Integreerumist haldava projektimeeskonna juht ja päevalehe Delo peatoimetaja sõnul ei olnud integreerumise eesmärk ühtlustada uudistoodet, vaid ehitada mõlemale platvormile ühine ettevõttesisene nn infomootor. Delo tahtis parandada töö koordineerimist ja koostööd paberlehe ning veebiuudiste tootmisprotsessi vahel ja samal ajal toetada kõigi väljaannete ning platvormide eripärasid (Vobic, 2009: 14).

Delo otsustusprotsessi tipus asub päevalehe Delo peatoimetaja, kes teeb tihedat koostööd Slovenske novice'i peatoimetajaga – nemad vastutavad peamiselt iga väljaande protsessi ja sisu autonoomsuse säilitamise eest ning kõigi töötajate vahelise avatud dialoogi ja tiheda koostöö saavutamise eest. Võim ja vastutus on omakorda jagatud veebiväljaande peatoimetaja, mõlema päevalehe rubriikide toimetajate, lisaväljaannete toimetajate ning nende toimetuste vahel (Vobic, 2009: 14–15).

Oma toimetuste ümberkorraldamisega tahavad nii Delo kui ka Žurnal media suurendada koostööd, tehnoloogiate, töötajate ja ruumi ühendamist varem eraldiseisvate paberlehe- ning veebitoimetuste vahel ja samal ajal toetada meediaorganisatsiooni kuvandit mitmekülgse uudistepakkujana. Sellegipoolest on mõlemad meediaorganisatsioonid loonud integreeritud toimetuse jaoks erinevad struktuurilised ja organisatsioonilised mudelid. Delol on monopüramidaalne hierarhiline struktuur, mille tipus on Delo peatoimetaja. Žurnal media on bipüramidaalne hierarhiline struktuur, kus on paberlehtede peatoimetajad ja veebiväljaande peatoimetaja. Kuigi Delo on loonud nn toimetusliku tuumiku, otsustasid nad siiski toetada selget ruumilist eristust erinevate paber- ja veebiväljaannete vahel, luues ühisesse toimetusse eraldiseisvad töölaualad ning organiseerides need teatud integratsiooniloogetika alusel. Žurnal media ehitas ühise koosolekulaua, kus istuvad paber- ja veebiväljaannete päevatoimetajad, ning pani aluse hajutatud integratsioonile, kombineerides omavahel nii veebi- kui ka paberlehe ajakirjanikke ja koondades ühiseid teemasid kajastavad ajakirjanikud kõrvuti töötama (Vobic, 2009: 15).

Toimetuste integreerimise sisemised ja välimised mõjutegurid olid mõlema meediaorganisatsiooni puhul sarnased. Juhtkonna ja toimetajate jaoks ajendasid toimetuste tööd ümber korraldama eelkõige ebakindlus meediaturul ning integreeritud toimetuse kujunemine ülemaailmseks trendiks. Kõige tähtsamad sisemised tegurid on mõlema trükimeediaorganisatsiooni juhtkonna ja peatoimetajate jaoks toimetuse senine korraldus, erinevate toimetuste ning platvormide toimetajate ja reporterite vaheline vähene koostöö ning töö koordineerimine – eriti just paberlehe ja veebi vahel –, ning eesmärk muuta uudiste tootmine kõigil platvormidel otstarbekamaks. Nõnda märkiski Žurnal24.si peatoimetaja, et nad võtsid nõuks toimetuste integreerimise ellu viia, sest uuringud on näidanud, et see tagab Žurnal media kasvu tulevikuks (Vobic, 2009: 15).

Samas mõtles Žurnal media integreerumisele juba 2007. aastal, kui organisatsioon kolis uude, ühisesse töökeskkonda ja organiseeris selle tsentraliseeritud toimetuseks. See muutis ülemineku integreeritud toimetusele ka kõigile osalejatele lihtsamaks. Eelkõige seetõttu, et neil tuli vahetada ainult istekohta ja mitte tööruumi. Delo ei võtnud integreeritud toimetust omaks seetõttu, et see on trendikas, vaid seepärast, et see tundus Delo peatoimetajale detsentraliseeritud toimetusega kaasnevate probleemide ainus lahendus – paberlehe toimetused olid erinevatel korrustel laiali, nendevaheline koostöö andis soovida ja paber- ning veebiväljaande vahelise töö koordineerimine oli samuti kohmakas. Peale selle andis see

peatoimetaja hinnangul võimaluse institutsionaliseerida koostöö mõlema platvormi töötajate vahel ning liita kaks veebiuudiste tootmiskanalit: Delo.si, mis edastab peamiselt tekstipõhiseid veebiuudiseid, ning Studio Delo, mis avaldab eelkõige videopõhiseid uudiseid. Samuti selleks, et luua üks ühine toimetus ja ühine veebiuudiste tootmise protsess ühises tööruumis (Vobic, 2009: 15–16).

Delo juhatuse esimehe sõnul on integreeritud toimetus vastus ebakindlale trükimeediatule, sest pakub paremaid võimalusi inimressursside tõhusamaks kasutamiseks ja kulude vähendamiseks. Samuti võimaldab inimressursside mõistlikum kasutamine kajastada rohkem sündmusi ja teemasid. Slovenske novice'i peatoimetaja märkis, et integreerimine tähendab eelkõige tööjõu paremat ärakasutamist, sest inimesed peavad sama raha eest tegema rohkem tööd. Žurnal media juhatuse esimehe sõnul tähendab see aga hoopis teisiti töötamist ning võimalust kasutada olemasolevaid inimesi ja ressursse paremini, et toota mõlema platvormi jaoks rohkem kvaliteetset sisu. Žurnal media paberlehe peatoimetaja rõhutas, et integreerimine toob samaaegselt kaasa koostöö ja konkurentsi, sest paberlehe toimetajad, kes on peamiselt noored ning paindlikud, õpivad seeläbi tundma veebiajakirjanduse põhitõdesid, ja veebiajakirjanikud, kes on peamiselt tudengid ning vähese kogemusega, õpivad tundma traditsioonilist ajakirjandustava. Delo toimetused on vanuse, kogemuse ja staatuse osas mitmekesisemad, mistõttu on uue rutiini kehtestamine ning toimetuse töökultuuri muutmine oluliselt raskem ülesanne (Vobic, 2009: 16–17).

Delos oli töötajate, eriti paberlehe ajakirjanike seas näha märkimisväärset kahtlevust seoses toimetuste konvergeerumisega. Žurnal media mõlema platvormi juhatuse liikmed, toimetajad ja reporterid on vastutulelikumad ning optimistlikumad. Žurnal media paberväljaande peatoimetaja sõnul olid ajakirjanikud esialgu eemalehoidvad, aga pärast mitmeid koosolekuid ja koolitustunde see kahtlevus kadus. Paberlehe ja veebiajakirjanike sõnul on toimunud edasiliikumine ning mitmed neist on innustatud tegema teiste platvormidega ka koostööd. Ühe veebitoimetaja sõnul on paberlehe toimetajatest saanud pärast integreerumist nende jaoks olulised infoallikad. Nad saadavad näiteks toimetusele infot lühisõnumite või e-posti teel ja annavad soovitusi edasiseks tööks, mis omakorda ajendab veebitoimetajaid otsima omi allikaid ning lugu täiendama (Vobic, 2009: 17).

Uuringust tõusevad esile kolm peamist takistust integreeritud toimetuse rakendamisel. Esiteks, puudulik info ja suunised selle kohta, kuidas teiste platvormide toimetajate ning

reporteritega suhelda, mis on peamiselt probleem paberlehe ajakirjanike jaoks. Teiseks, paberlehe ja veebiajakirjanike erinev staatus toimetuses, kus paberlehe ajakirjanikud alahindavad veebiajakirjanikke ning mis on probleem eelkõige veebiajakirjanike jaoks. Kolmandaks, kaks eraldiseisvat sisuhaldussüsteemi, kus üks on paberväljaande ja teine veebi jaoks (Vobic, 2009: 18).

Žurnal media integratsiooniprojekti meeskonna juhi sõnul võib infopuudus olla tingitud sellest, et projektimeeskond peab iga nädal koosolekuid toimetajatega, kes peavad omakorda vahendama seda infot ajakirjanikele, sest 80 inimesega on koosolekuid tema sõnul väga keeruline pidada. Veebiajakirjanike jaoks on tihedama koostöö loomisel peamine takistus see, et nad on paberlehe ajakirjanike suhtes justkui teisejärgulised ja vähem pädevad. Žurnal media paberlehe peatoimetaja peab seda normaalseks, aga on kindel, et tänu paberlehe ja veebiajakirjanike kokku toomisele, veebiuudiste tootmisprotsessi muutmisele ning paberlehe ajakirjanike ettevalmistamisele tulevikuks, saavad nad sellisest eristusest üle. Žurnal24.si peatoimetaja asetäitja hinnangul ei ole veebiajakirjanikud enam kopeerijad-kleepijad, kuigi selline eelarvamus ei ole kadunud. Ühine takistus mõlema, nii paberlehe kui ka veebitoimetajate jaoks on ühise sisuhaldussüsteemi puudumine, mistõttu on paberlehe ajakirjanikel piiratud ligipääsu tõttu raske oma lugusid veebis avaldada, samal ajal, kui veebiajakirjanikel on keeruline jälgida paberlehe uudiste ja ühiste veebilugude tootmisprotsessi (Vobic, 2009: 18).

Olukord Delos oli tormisem, olgugi, et ühine sisuhaldussüsteem oli planeerimisel. Siiski, peatoimetaja sõnul oli esialgsetest hirmudest juba üle saadud, sest inimesed teavad nüüd, et toimetuse ei hakka olema tehas, vaid kõigile meeldiv töökeskkond. Teine hirm oli seotud sellega, et paberlehe ajakirjanikud peavad hakkama töötama veebis, aga nüüd teavad nad, et veebiväljaanne hakkab ühel või teisel moel olema osa nende igapäevatööst, seda väljaandest olenemata. Siiski on Vobici andmeil mitmed Delo ajakirjanike töörühmad ja ametiühingud integreeritud toimetuse suhtes kahtleval seisukohal, väites, et peatoimetaja ning juhatus ei ole neile andnud selliste korralduslike ja struktuursete muudatuste tegemiseks piisavat infot ega veenvaid argumente. Delo ajakirjanike töörühma ühe liikme hinnangul võib toimetuste integreerimine tunduda ahvatlev, kuid lähemal vaatlusel ei ole see üldse nii tore. Tema arvates tahab juhatus ilmselt muuta tööprotsessi otstarbekamaks ja mõned inimesed vallandada. Kuigi sellised seisukohad on Vobici uuringus osalenud ajakirjanike seas levinud, väidab projektirühma juht, et projekt on läbipaistev ja organisatsioonis hästi edastatud ning

tööprotsessi otstarbekamaks muutmine ja inimeste vallandamine ei ole põhjus, miks integreerumist ellu viiakse (Vobic, 2009: 18).

Mitmed uuringus osalejad, eriti veebitoimetajad ja -reporterid tõid välja, et Delos esineb staatusepõhist polariseerumist, mille tingib peamiselt põlvkondade erinevus, erinev ajakirjanduslik kogemus ning eelarvamused veebis või paberlehes töötamise suhtes. Delo.si peatoimetaja sõnul ei ole suurem osa Delo ajakirjanikke veebi oma põhimeediumina veel omaks võtnud, mis toob omakorda kaasa ohutunde ja vastumeelsuse digitaalse meedia suhtes. See on Delo.si peatoimetaja hinnangul otseselt seotud sellega, et eelmised juhatused pidasid veebi ebaoluliseks. Pikaajalise kogemusega Delo ajakirjanikud ei pea veebiajakirjanikke ajakirjanikeks, vaid tudengiteks, kes lihtsalt kopeerivad sisu. Suurem osa toimetajaid ja reportereid leiab, see on Delos integreerumisel üks suuremaid takistusi. Delo.si veebiajakirjanike sõnul on jällegi keeruline ette kujutada, kuidas vanemad ajakirjanikud kolivad ühistoimetusse ja hakkavad kasutama uusi tehnoloogiaid (Vobic, 2009: 19).

Delo peatoimetaja sõnul on rööprähklemine siiski valikuline, sest nad ei taha avaldada survet vanematele ajakirjanikele, kes tegelikult teevad oma tööd hästi. Siiski on tema sõnul uute ajakirjanike värbamisel kaamera kasutamise oskus ja videotöötlus eeldatud. Žurnal media on rööprähklemise suhtes sarnasel seisukohal, kus neil on kaks meediatöötajat, kes teevad videot ja *vox popul'*it samaaegselt ning pärast töötlevad seda videot veebiväljaande jaoks. Žurnal media paberväljaande peatoimetaja sõnul peavad nad olema ettevaatlikud, et kõik töötajad ei muutuks ühetaolisteks. Nad tahavad, et paberleht ja veebiväljaanne oleksid kaks eraldiseisvat toodet (Vobic, 2009: 19).

Delo ja Žurnal media toimetajatel ja reporteritel on toimetuste ümberkorraldamise suhtes sarnased kahtlused, näiteks tööprotsessi otstarbekamaks muutmise ning rööprähklemise suhtes, ja nad näevad integreerumise takistustena sarnaseid asju. Eelkõige just seoses ajakirjanike jaotumisega vanuse, kogemuse ja platvormi alusel. Žurnal medias usub suurem osa uudiste tootmisprotsessis osalejatest, et integreeritud toimetuse on õige suund toimetuse korralduslikuks ja struktuurileks edasiarendamiseks. Samal ajal on Delo toimetajad ja reporterid üldiselt pessimistlikud, uskudes, et integreeritud toimetuse on nende tööle pigem kahjulik kui kasulik (Vobic, 2009: 19).

5.4. Menke jt konvergensikultuuri uuringud Euroopa toimetustes

Menke jt (2016) uurisid konvergensikultuuri kuues Euroopa riigis ja kaasasid valimisse riigid, mis ühelt poolt esindavad Põhja- ning Kesk-Euroopa demokraatlikku korporatiivset meediasüsteemi, kus on suur paberlehtede levik, ja teiselt poolt Vahemere piirkonda, kus on madal paberlehtede levik (Hallin ja Mancini, 2004: 67), mida iseloomustab tugevam televisiooni traditsioon (Menke jt, 2016: 7–8, 11).

Põhja- ja Kesk-Euroopa ning Vahemere piirkonna riigid erinevad oma strateegilises lähenemises konvergensile. Euroopa toimetused järgivad endiselt trükimeediakultuuri loogikat ja just Põhja- ning Kesk-Euroopas takistab konvergensile üleminekut pikaajaline ja tugev trükiajakirjanduse kultuur. Trükimeedia ülekaalu põhjus võib olla fakt, et kuni tänaseni on ajalehtede müümise traditsiooniline mudel olnud ajakirjanduse peamine tuluallikas ja veebiajakirjanduse jaoks ei ole endiselt leitud sobivat ärimudelit (Menke jt, 2016: 11, 18).

Hispaania ja Portugal näitavad aga uue meediakeskkonna võimaluste omaks võtmisel mitmekülgsemat strateegilist lähenemist. Nad mitte ei kohalda ainult uut töökorda innukamalt, vaid kasutavad ära ka uusi formaate ja platvormiülese loojutustamise võimalusi. Portugal ja Hispaania kulutavad kõige enam aega oma veebiversioonidele ning aeg-ajalt optimeerivad oma sisu digitaalkanalite jaoks, tootes videosisu, interaktiivseid graafikuid ja audioformaate. Konvergensikultuur tundub järgivat Hispaania ja Portugali auditooriumi ootusi ning harjumusi tarbida sisu ekraanipõhistes, visuaalsetes formaatides (Menke jt, 2016: 16, 18).

Põhja- ja Kesk-Euroopa riikides on Holland kohanenud konvergensikultuuriga paremini kui teised toimetused Saksamaal, Šveitsis ning Austrias. Holland on pea kõigis mõõtmetes teistest ees; seal ei hoita niivõrd kinni trükimeedia traditsioonidest, planeeritakse teemasid ette ja kohandatakse lugusid oma veebiväljaande jaoks. Samuti ollakse Hollandis vastuvõtlikumad uutele meediumidele ja formaatidele ning sisu tootmisel nt Twitteri ja muu sotsiaalmeedia jaoks on neil paigas ka selged tegevuskavad, mis võimaldab ajakirjanikel iseseisvalt tegutseda. Sellised institutsionaliseeritud tegevuskavad vähendavad ebakindlust (Menke jt, 2016: 15–16, 19).

Selged tegevuskavad on ka ilming toimetuse selgest konvergensajakirjanduse visioonist. Eeldusel, et konvergensajakirjandust rakendatakse töökorraldusse üha enam, isegi institutsionaliseeritult, saab öelda, et eriti Taani, aga ka Hispaania ja Portugali toimetustel on edasijõudnud konvergensikultuur. Šveitsis, Austrias ja osaliselt ka Saksamaal ei tundu sellised tegevuskavad olevat võrdväärselt levinud, mis omakorda viitab sellele, et konvergensikultuur on nende toimetustes vähem institutsionaliseeritud (Menke jt, 2016: 15).

Samal ajal rakendatakse uuritud riikides ka konkreetset töökorraldust, mis peaks tagama toimetustes konvergensti sujuvama rakendamise. Autorid tuvastasid pea kõigis riikides, va Hollandis koordineerimistöö topeltstrateegia. Esimene strateegia on seotud sellega, et üks inimene vastutab sisu edastamise eest kõigil kanalitel, tänu millele on sellel inimesel ülevaade, mida ja kus avaldatakse, ning kuidas iga järgmine lugu olemasolevasse uudisvoogu sobitub. See tundub olevat eelistatud lähenemine, eriti Hispaanias ja Portugalis (Menke jt, 2016: 14).

Teine strateegia on seotud sisu koordineerimisega toimetuste koosolekul. Kuigi tundub, et need kaks täiesti eraldiseisvat lähenemist, võivad need üksteist ka täiendada. Autorid täheldasid, et need kaks lähenemist on (erineval määral) samaaegselt esindatud Hispaania, Portugali ja Saksa toimetustes. Samal ajal keskenduvad Šveits ja Holland rohkem toimetuste töö koordineerimisele (Menke jt, 2016: 14–15).

Austrias, Saksamaal ja Šveitsis aga tuvastati uuenduslikest konvergensiprojektidest olenemata, et suurem osa paberväljaandeid muudavad oma toimetuse struktuuri aeglaselt ning lähtuvad trükiajakirjanduse põhisest tootmisest. Aga nagu autorid märgivad, ongi pikaajaliste tööruutuinide ümberkorraldamine suur väljakutse, sest see hõlmab sügavalt juurdunud toimetuste kultuuri muutmist ja ajakirjanike motiveerimist, et nad hakkaksid mõtlema konvergensti tingimustes ning seda meediumiülevalt (Menke jt, 2016: 14, 19).

Nutiseadmetele loodud versioonid on toimetuste jaoks väheolulised, kuigi nende seadmete kasutus erineb riigiti. Seega ei saa Euroopa toimetustes rääkida arenenud konvergensti kultuurist vähemalt selles mõttes, et kõikvõimalikele kanalitele toodetaks võrdväärselt sisu (Menke jt, 2016: 13–14).

Aja panustamine sellise sisu loomisesse, mis kasutab ära digitaalkanalite interaktiivsust ja uuenduslikke formaate, ei ole osa igapäevatööst. Kuigi sisu avaldatakse erinevatel platvormidel, on see siiski enamasti automatiseeritud protsess ja digitaalsisule pühendatud aeg on marginaalne. Seda mitte ainult Saksamaal, Austrias ja Šveitsis, aga kõikides Euroopa toimetustes. Trükimeediat peetakse endiselt kõige olulisemaks ja seega neelab see kõige enam ressursse (Menke jt, 2016: 14, 19).

Samas on kõigis riikides samaväärselt oluline küsimus, millal ja millisel kanalil sisu avaldada, mis enamasti sõltub teemadest ning juhtumipõhisest hinnangust sellele, kas sisu üldse tasub avaldada mitmel kanalil. See viitab asjaolule, et hea konvergensajakirjandus ei tähenda ainult võimalust avaldada sisu mitmel kanalil, vaid ka teemade ristmeediavõimaluste kaalumist. Euroopa toimetustes tähendab konvergensajakirjandus seega seda, et teadvustatakse erinevate kanalite koosmõju ja selle potentsiaali luua esmaklassilist sisu (Menke jt, 2016: 15).

Kuigi koordineerimine ja tegevuskavad on toimetuste struktuuri ning otsustuse küsimus, mängivad toimetuse rutiini puhul olulist rolli ka teemad ja nende ajakirjanduslik potentsiaal. Kõigis uuritud Euroopa toimetustes näitavad igapäevased rutiinid ja praktikad seda, et konvergensajakirjandus ei ole enam erand, vaid ajakirjaniku igapäevatöö lahutamatu osa. Autorid leidsid ka, et kõigis riikides teadvustatakse, et konvergensajakirjandus on elujõuline valdkond, mis eeldab pidevat eneseharimist (Menke jt, 2016: 15, 17).

Üldiselt toetuvad toimetused oma töötajate ajakirjanduslikele oskustele ja innustavad strateegiliselt oma töötajaid konvergensiga kaasa minema. Isegi kui ajakirjanikud on muutuste suhtes tõrksad, täheldasid autorid üldist optimismi, et ajakirjanike on võimalik motiveerida uusi tehnoloogiaid ja formaate kasutama. Märkimisväärne optimism ajakirjanike motiveerimisel on autorite hinnangul Šveitsis, kus toimetused on avatunud ja entusiastlikumad uute tehnoloogiate kasutamise suhtes, kuigi kõigi teiste konvergenssi aspektide puhul tunduvad Šveitsi toimetused olevat konvergensiga kõige vähem kohanenud. Tundub, et Šveitsis on ühelt poolt lõhe konvergenssi nõrga rakendamise ja toimetuste töökorralduse, ning teisalt personali tugeva motiveerimise vahel (Menke jt, 2016: 17–18).

5.5. Erdali ristmeediauuring Norra avalik-õiguslikus meediaorganisatsioonis NRK

Erdal uuris Norra avalik-õigusliku meediaorganisatsiooni kahte üksust: kesket toimetust Marienlystis ja piirkondlikku toimetust Østlandssendingenis. Kuigi need kuuluvad ühele organisatsioonile, on need üksteisest suhteliselt sõltumatud (Erdal, 2009: 219).

Norra rahvusringhäälingu NRK eesmärk platvormiülese koostöö rakendamisel oli tugevdada organisatsioonikultuuri ja vähendada vastuolusid organisatsiooni erinevate subkultuuride vahel. Erdali uuringus kirjeldasid mitmed toimetajad, et raadio ja televisiooni toimetuste töökultuuride ühitamine oli konvergensajakirjanduse esimeses faasis suur väljakutse, et kõrvuti istumisest kujuneks päriselt välja ka koostöö. Nagu üks toimetaja kirjeldas, siis esines palju salatsemist ja üksteist vaadeldi konkurentidena. Isegi kui töökeskkonnas säilitati professionaalsus, hoiti hea lugu teise poole eest salajas ja vastupidi. Sellist olukorda esines vähem piirkondlikus üksuses, kus algselt tehti ainult raadiot ja televisiooniga alustati pea päevapealt, mistõttu kahe kultuuri ühitamises ei olnud probleemi, sest televisioonialane koolitus ning võimalus mõlemas meedias töötada anti kõigile (Erdal, 2009: 222).

Ajakirjanikud jagas Erdal oma uuringu põhjal kolmeks: need, kellel on positiivne suhtumine, kellel on negatiivne suhtumine, ja kellel on teoorias positiivne suhtumine, aga kes on praktikas tõrksad. Positiivse suhtumisega reporterid mõtlesid NRK-st kui meediaorganisatsioonist ja mitte kui üksikust platvormist kui kõige olulisemast üksusest ning nende üldine seisukoht oli, et NRK kui uudisteorganisatsiooni pärand säilib kõige paremini just koostöö tulemusel. See grupp ajakirjanikke märkis ka, et nad näevad eraldi vaeva, et teha oma materjal veebitoimetusele kättesaadavaks, või kirjutavad ise veebilugusid, sest nad kas tunnevad kohustust või neile meeldib see. Suurem osa sellest grupist koosnes noortest raadioajakirjanikest (Erdal, 2009: 222–223).

Negatiivse suhtumisega grupp koosnes valdavalt teleajakirjanikest, kes seostavad end tugevalt oma esmase meediumiga. Nende peamine seisukoht oli, et ristmeediapõhine ajakirjandus halvendab ajakirjanduse kvaliteeti ja et NRK pärand säilib kõige paremini siis, kui kõik jäävad oma meediumi juurde (Erdal, 2009: 223).

Teoorias positiivse, praktikas negatiivse suhtumisega ajakirjanike grupp tõi ristmeedia ajakirjanduse kohta välja samu positiivseid põhjuseid nagu positiivse suhtumisega ajakirjanike grupp, aga lisasid, et tavalisel päeval ei võimalda töö hulk ja ajasurve väga millelegi muule peale oma esmase meediumi ning järgmise tähtja keskenduda. Levinud arvamus oli, et ristmeedia eelis on töötada erinevate meediumide jaoks, et seeläbi näha, milline lugu kuhu sobib ja erinevate platvormide ajakirjanikega paremini läbi saada (Erdal, 2009: 223).

Üks elemente, mida ajakirjanikud sageli olulisena välja tõid, oli teiste platvormide tundmine ja nende vajaduste teadmine. Enamik ajakirjanikke pidas seda tugevuseks või väärtuseks, kui ajakirjanik oskab töötada erinevatel platvormidel. Isegi kui erinevate platvormide heaks ei töötata igapäevaselt, tõhustab arusaam teiste platvormide töökultuurist koostööd ja info jagamist (Erdal, 2009: 223).

Siiski, organisatsiooni kui terviku ja üksiku meediumi vaheline konflikt tekib ka küsimuses, mida toimetajad ning reporterid peavad NRK kui uudisteorganisatsiooni jaoks parimaks ehk kuidas nad määratlevad kvaliteeti avalik-õiguslikus ringhäälingus ja uudiste tootmises. Negatiivse suhtumisega grupi peamine argument oli see, et ristmeediapõhine ajakirjandus mõjutab uudiste kvaliteeti negatiivselt. Kvaliteet, mille järgi NRK-d ka tuntakse, satub nende meelest ohtu, kui ajakirjanik ei saa keskenduda ühele meediumile. Need, kes olid ristmeedia suhtes positiivselt meelestatud, rõhutasid ristmeediapõhise tootmise ja koostöö vajalikkust NRK kui terviku jaoks – et NRK pakutav sisu oleks nii hea kui võimalik (Erdal, 2009: 223–224).

Märkimisväärne hulk vastanutest ütles, et nad muretsevad ajakirjandusliku professionaalsuse ja oma töö kvaliteedi pärast. Peamine mure on seotud sellega, et lõpptulemus on kõigi platvormide jaoks vähem kui optimaalne, sest ristmeediapõhine töö nõuab rohkem. Kasvavad töömahud ja ajasurve satuvad vastuollu kvaliteetse sisu tootmiseks vajalike oskuste ning pädevustega. Peamiselt tunnevad seda muret televisioonajakirjanikud (Erdal, 2009: 224).

Teine takistus konvergentsi saavutamisel on seotud ajakirjanduslike ambitsioonide ja konkurentsiga. Kuigi NRK on üks uudisteorganisatsioon, esineb seal siiski sisemist konkurentsi, mis on tugevalt seotud koostööga ja mida Dailey jt (2005) on kirjeldanud mõistega *coopetition* (koostöö-konkurents). Näiteks, kui tegemist on erakorralise uudisega, nt

vargust või õnnetusest, töötab NRK kui tervik selle nimel, et see uudis saaks välja enne konkurente väljaspool organisatsiooni. Aga kui uudislugu on pikaajalise uurimistöö tulemus, muutub platvorm tähtsamaks. See on osaliselt tingitud konkreetse platvormi identiteedist ja osaliselt sellest, et ei eeldata, et konkurent sedasorti uudise üles korjab, seega ei ole seda teistest varem vaja välja saada (Erdal, 2009: 224).

Seega on ajakirjanikel omajagu autonoomiat ses osas, kui palju nad otsustavad ristmeediapõhist lähenemist omaks võtta. Uurivate ajakirjanduslugude puhul arutavad toimetajad, kas see peaks esimesena minema raadiosse või televisiooni. Kui üksmeelele ei jõuta, on kuldne reegel see, et meediumil, kus kõnealune ajakirjanik töötab, on loo suhtes esmaõigus. See tähendab, et meediumile antakse rohkem kaalu kui institutsionaalsele identiteedile (Erdal, 2009: 224–225).

Erdali uuringust tuli välja, et konvergens ei ole hierarhiat vähendanud. Kuigi NRK avaldab uudiseid mitmel platvormil, on raadio ja televisioon endiselt kaks kõige domineerivamat. Nagu üks teleajakirjanik ka ütles, siis „kõik tahavad töötada televisioonis“, veebis töötamine on palju madalama staatusega. Erdali hinnangul saab seda osaliselt selgitada televisiooni parema nähtavuse ja suuremate vaatajanumbritega, aga ka suuremate tootmiskuludega. Raadioajakirjanike argument jällegi on, et kuna raadio formaat on lihtne, ei pea nad pöörama tähelepanu visuaalsele poolele ja saavad keskenduda rohkem ajakirjandusele. NRK keskses toimetuses väljendab platvormide staatust organisatsioonis kättesaadavate tootmisressursside hulk. Uuringus osalenud toimetajad nimetasid hierarhiat suurimaks takistuseks ristmeediapõhise koostöö ja konvergensajakirjanduse saavutamisel (Erdal, 2009: 225–226).

Piirkondlikus toimetuses suunatakse uuriva ajakirjanduse ressursid raadiosse ja uudislood avaldatakse esmalt samuti raadios. Juhtub harva, et midagi avaldatakse televisioonis enne, kui see jõuab raadiosse. Teleajakirjanikud võtavad tavaliselt üles lood, mida raadio on juba hommikul kajastanud. Veebis avaldatakse raadiotoimetuses läbi käinud lugusid (Erdal, 2009: 225).

Üks peamisi murekohti seoses kvaliteediga on see, et sisu taastoodetakse eri meediumide jaoks ja sisu konvergeerumine on olulisem kui mitmekülgsus. Samal ajal, kui platvormide ja programmide hulk kasvab, tekib järjest kohti, mida tuleb uudistega täita. Seetõttu pannakse enam ressursi uudiste taas- või ümbertootmiseks erinevatele programmidele ja

platvormidele. Samas ei ole programme ja platvormide kasvades suurenenud inimressurss, mistõttu püüeldakse ka maksimaalse tõhususe ning optimeerimise poole – palju on kopeerimist-kleepimist. Peamine argument ongi, et kui kulutada vähem aega uudiste värskendamise peale, on rohkem aega teha uurivat ajakirjandust, mistõttu tekivad vanade hierarhiate asemele uued – ajakirjanikud, kellel on rohkem aega tegeleda uuriva, nn pärisajakirjandusega, ja need, kelle ülesanne on peamiselt täiendada juba olemasolevaid lugusid. Viimane on eeskätt seotud veebitoimetusega, aga seda esineb ka teiste platvormide vähem mainekatel kohtadel (Erdal, 2009: 226).

Seega kasutatakse nii keskses kui ka piirkondlikus toimetuses veebi eelkõige taastootva platvormina. Kuigi olemas on nii ambitsioon kui ka ajakirjanduslik pädevus sõltumatu sisu loomiseks, on uudiste kogumiseks vähe või pole üldse ressursi, mistõttu tekibki olukord, kus veeb põhimõtteliselt toitub teise meediumi jaoks tehtud ajakirjandusest. Veebiajakirjanikud peavad kommunikatsiooni televisiooni ja raadioga väga ebasümmeetriliseks, kuna peavad sageli eraldi nende toimetuste poole pöörduma, et materjali saada (Erdal, 2009: 226).

5.6. Larrondo jt võrdlev juhtumiuuring Euroopa avalik-õiguslikes meediaorganisatsioonides

Larrondo jt uurisid viies Euroopa keskmise suurusega avalik-õiguslikus meediaettevõttes – Suurbritannia BBC (British Broadcasting Corporation) Šotimaa osakonnas, Hispaanias Kataloonia CCMA-s (Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals) ja Baskimaa EITB-s (Euskal Irrati Telebista), Norra NRK-s (Norsk Rikskringkasting) ja Flaami-Belgia VRT-s (Vlaamse Radio- end Televisieomroep) – seda, milliseid väljakutseid on konvergenstiga kaasnevad muutused esitanud ajakirjanduslikule tööprotsessile ja -võtetele, ning milline on olnud reporterite ning ajakirjanike suhtumine neisse. Kolm neist (CCMA, EITB ja VRT) on sõltumatud organisatsioonid, mis teenindavad suurema rahvusriigi väiksemat kogukonda, üks pakub üleriigilist teenust (NRK) ning teine on BBC haruosakond (Larrondo jt, 2016: 279–280).

Kõik uuringusse kaasatud organisatsioonid alustasid oma toimetuste konvergenststrateegiate rakendamist käesoleva sajandi alguses. Pöördeline hetk oli aastal 2007, kui mitmed neist ehtasid oma uute toimetuste jaoks uued hooned (Larrondo jt, 2016: 280).

Konvergenst väljendub uuritud Euroopa avalik-õiguslikes meediaorganisatsioonides tehnoloogiliste uuenduste tutvustamise ja füüsilise tööruumi ümberkorraldamise kaudu. Kuivõrd iga ringhäälinguorganisatsiooni eripärad ja omadused muudavad unikaalse valemi leidmise keeruliseks, on Larrondo jt peale paralleelsuste välja toonud ka erisused seoses korraldusliku stiili ning tavadega (Larrondo jt, 2016: 280, 284).

Larrondo jt uuritud meediaorganisatsioonid üritasid ennekõike kõrvaldada füüsilise kauguse raadio, televisiooni ja veebitoimetuse vahel, edendades lähedust ning vahetut suhtlust kõigi kolme platvormi toimetajate ja reporterite vahel. Selle eesmärk on hõlbustada sisemist tootmistegevust: uudiste kogumist, info jagamist ja platvormiülest uudiste tootmist. Samal ajal on see suurenenud koostöö esile tõstnud töökultuuride tugevuse, mis ei lase ettevõttesisesel konkurentsil kaduda. Avalik-õiguslike meediaorganisatsioonide pöördemoment oli see, kui uudiste tootmiseks loodi ühine ruum, välja arvatud CCMA-s, mis polnud sellist sammu teinud. BBC, VRT ja EITB tegid sammu oma toimetuste füüsiliseks integreerimiseks 2007. aastal, samas kui NRK alustas sellega 2013. aastal. Ühes sellega võtsid kõik meediaorganisatsioonid vastu uue haldusstrateegia, mis enamasti tähendas keskse

toimetuselaua loomist. Erand on CCMA, kus nähti ette veebiajakirjanike regulaarset osalemist raadio- ja/või televisioonitoimetuste koosolekutel. BBC-l ja EITB-l on nn meediakoordinaator, kes jälgib kogu uudiste tootmise protsessi platvormiüleselt (Larrondo jt, 2016: 284).

BBC Šotimaa uudiste ja päevakajaliste sündmuste osakond muutis oma varasemat eraldiseisvate toimetuste struktuuri 2007. aastal. See muudatus tähendas, et raadio, televisioon ja veeb tuuakse kokku ühistoimetusse, millega kaasnevad regulaarsed koosolekud ning pidev suhtlus kolme meediumi toimetajate ja meediakoordinaatori vahel. Meediakoordinaator ühtlustab raadio, televisiooni ja veebi vahelist koostöömist seoses infojagamise, uue tehnika kasutuselevõtu ning töövooga, aidates seega planeerida sündmuste platvormiülest kajastamist ning soodustades infovahetust kõigil kolmel platvormil töötavate ajakirjanike vahel. Juhatuse hinnangul aitab see vältida dubleerimist (Larrondo jt, 2016: 284).

EITB toimetuse oli traditsiooniliselt olnud korraldatud kolme eraldiseisva üksuse alusel (raadio, televisioon ja veeb). Pärast 2007. aastat selline plaan säilis, kuid hakati jagama ühist toimetuse ruumi. Kolimine ühise toimetuse ruumiga uude hoonesse ajendas kolme platvormi vahel korraldama regulaarselt töö koordineerimise koosolekuid. Samas märkisid 2011. aastal pooled uudistetoimetuse korrusel töötavatest ajakirjanikest, et nad ei tee teiste platvormide ajakirjanikega koostööd, kuigi nad pidasid paremat koordineerimist ja suuremat koostööd vajalikuks. Nad leidsid ka, et selleks, et selline kooskõlaline tööprotsess oleks maksimaalselt tõhus, tuleks luua keskne multimeediatoimetuse laud või nn meediakoordinaatori ametikoht (Larrondo jt, 2016: 284, 286).

Tabel 3. Toimetuste konvergeerumise mudelid (Larrondo jt 2016: 285).

	Füüsiline ülesehitus, juhtimine ja uudisvood	Koostöö ja konfliktid erinevate töökultuuride vahel
BBC Šotimaa haru	Kolimine uude peakontorisse, kus meediumipõhised toimetuste lauad on koondatud kõik ühele korrusele. Uudisvoogu kolme meediumi vahel koordineerib uudistekorraldaja.	Igapäevased koosolekud kolme meediumi toimetajate ja uudistekorraldaja vahel. Veebiuudiste toimetajad ei eelda, et ringhäälinguajakirjanikud haldaksid sisu sisuhaldussüsteemis või avaldaksid oma lugusid veebis. Ajakirjanikud jagavad infot ja sisu platvormiüleselt.
CCMA	Kolm meediumit asuvad üksteisest füüsiliselt erinevas kohas.	Veebiajakirjanikud käivad raadio ja televisiooni päevakava koosolekutel. Veebiajakirjanik on püsivalt seotud teleuudiste 24-tunnise avaldamisega. Veebiuudiste toimetaja ei eelda, et teleajakirjanikud mõtleavad, et postitavad oma loo esmalt veebi. Ajakirjanikud peavad jagama platvormiüleselt rohkem infot ja sisu. Sisemine konkurents püsib.
EITB	Kolimine uude peakontorisse, kus meediumipõhised toimetuste lauad on koondatud kõik ühele korrusele. Uudisvoogu kolme meediumi vahel koordineerib meediakoordinaator.	Igapäevased koosolekud kolme meediumi toimetajate ja meediakoordinaatori vahel. Kolme meediumi ajakirjanikud teevad teatud temade kajastamisel (sport, kultuur jne) ristmeediapõhist koostööd. Veebiuudiste toimetaja ei eelda, et raadio- ja teleajakirjanikud toodavad sisu veebile (va blogid) või haldavad sisuhaldussüsteemi veebis avaldamiseks. Ajakirjanikud peavad jagama platvormiüleselt rohkem infot ja sisu. Sisemine konkurents püsib.
NRK	Meediumipõhised toimetuste lauad on koondatud kõik ühele korrusele. Keskne töölaud, mis toimib töövoogu keskusena.	Igapäevased koosolekud kolme meediumi toimetajate vahel. Kolme meediumi ajakirjanikud teevad teatud temade kajastamisel koostööd. Ajakirjanikud peavad jagama platvormiüleselt rohkem infot ja sisu. Ajakirjanikud näitavad teistes meediumites töötavate kolleegide suhtes üles rohkem mõistmist ja lugupidamist. Sisemine konkurents püsib.
VRT	Kolmeosaline juhtimisstruktuur. Integreeritud nn varustustoimetused (raadio-, tele- ja veebiajakirjanikud) ja päevakajaliste sündmuste toimetused.	Igapäevased koosolekud kolme meediumi toimetajate vahel. Ajakirjanikud peavad jagama platvormiüleselt rohkem infot ja sisu. Ajakirjanikud näitavad teistes meediumites töötavate kolleegide suhtes üles rohkem mõistmist ja lugupidamist. Sisemine konkurents püsib.

2013. aastal määras ettevõtte tööle uudisvoogu koordinaatori, kes oli algselt pärit veebiosakonnast ja oli teadlik konvergensiga seotud vajadustest ning piirangutest. Organisatsiooni juhtide sõnul oli sellise algatuse eesmärk vähendada sisekommunikatsiooniga seotud probleeme ja suurendada ringhäälingumeedia huvi veebi vastu. Siiski märkisid pea

kõik intervjueritud töötajad, et selline toimetuse struktuur soodustab kolme platvormi vaheliste erimeelsuste tekkimist ja televisioon on jätkuvalt selle institutsiooni sümbolmeedium. Asjaolu, et televisioonitoimetuse laud on toimetuse keskel, tundub olevat sümptomaatiline (Larrondo jt, 2016: 286).

VRT-s toodi 2007. aastal samuti kõik meediatöötajad (ajakirjanikud, tehnilised töötajad ja juhatus) ühte integreeritud toimetusse kokku. Ühes keskse uudistekogumise süsteemiga nähti selles võimalust soodustada koostööd erinevate meediumide ja programmide vahel. Küsitlusest selgus, et suurem osa ajakirjanikest leiavad, et (füüsiline ja muu) integreerimine on toonud kaasa suurema austuse teises meediumis töötavate kolleegide vastu, aga peavad meediumi spetsiifilisuse kaitsmist siiski oluliseks. Nii juhatus kui ka meediatöötajad on raadio- ja teleajakirjanike vahelise paranenud infovoo ja koostöö suurenemise suhtes positiivselt meelestatud, jagades omavahel nii ideid, kontakte kui ka teadmisi. Sellest olenemata märkisid pooled vastajatest, et integreerumine ei kaotanud eri meediumidest ja programmidest pärit kolleegide vahelisi erimeelsusi, sest eelarvamused ning vastuolud seoses eksklusiivlugude ja eelarvetega on visad kaduma (Larrondo jt, 2016: 286).

VRT toimetuse struktuur arenes välja aja jooksul: esmalt pandi paika uus, konvergeerunud juhtimisstruktuur, mis koosnes viiest peatoimetajast. Nn integreeritud varustustoimetused (teemapõhiselt jagatud raadio-, tele- ja veebireporterid) edastasid uudiseid (meediumipõhiste) toimetustele, samal ajal, kui päevakajaliste sündmuste edastamisega tegelev toimetuse jagati lühemateks ning pikemateks programmideks. Kaks aastat pärast integreerimist tehtud küsitlus näitas, et selline juhtimisstruktuur on ebatõhus ja otsuste tegemine toimub liiga aeglaselt, mistõttu mindi üle kolme juhiga struktuurile: üks üldine peatoimetaja, üks uudistejuht ning üks päevakajaliste sündmuste juht. Enamik töötajatest leidsid, et selline korraldus on tõhusam, kuigi suurem osa usub endiselt, et ülemusi, juhte ja keskastmejuhte on liiga palju. 2011. aasta lõpus otsustas juhatus loobuda jaotusest päevakajaliste sündmuste ja uudiste vahel ning naasis meediumipõhisele jaotusele (Larrondo jt, 2016: 286).

NRK keskses uudistoimetuses selgus 2006. aastal – kui ajakirjanikud juba töötasid ühises hoones – tehtud uuringu põhjal, et senine füüsiline korraldus ja töövoog olid peamised takistused konvergentsi arenemisel ning koostöö lihtsustamisel. Näiteks piirasid vahetut suhtlust rida raadiostuudioid ja -kontoreid, mis eraldasid televisioonitoimetuse lauda raadio

ning veebitoimetuse laudadest. Selle probleemi lahendamiseks avas NRK 2013. aastal nn uudistekeskuse, kus on üks keskne toimetuse laud töö koordineerimiseks raadio, televisiooni ja veebi vahel. See laud on paigutatud toimetuse keskele, samal ajal, kui erinevate platvormide lauad on paigutatud selle ümber, mis uudistejuhi sõnul peaks soodustama oskuste jagamist (Larrondo jt, 2016: 287).

NRK uudistekeskuse ülesanne on töö koordineerimine. Nagu üks tippjuht märkis, siis oli toimetuse ümberkorraldamise peamine ajend see, et mobiiltelefon on kuni 30-aastaste seas peamine uudiste hankimise meedium. Tippjuhi hinnangul panevad sellised arengud proovile viisid, kuidas nad oma töövoogu korraldavad ja uudiseid edastavad ning selleks, et olla tulevikuks valmis, tuleb neil luua selline platvorm, mis oleks platvormist sõltumatu (Larrondo jt, 2016: 287).

CCMA-s ei näinud konvergensis ette toimetuse liitmist või integreerimist, aga kavandatud olid siiski teatud konkreetsete tegevused, nagu sisu jagamine televisiooni, raadio ja veebi vahel, ning ühest meediumist pärit ajakirjanike osalemine teise meediumi koosolekutel ja koordineerimistegevust juhtiva multimeediatoimetuse loomine. 2007. aastal sooviti eraldiseisvad toimetused küll kokku tuua, aga samas teadvustati, et see on pikaajaline ülesanne ja organisatsioon ei tohiks lasta end heidutada konvergensis saavutamast ka erinevate füüsiliste asukohtade korral. Kuni 2004. aastani asus veebitoimetuse väikses ruumis telemaja teisel korrusel, mitte väga kaugel teletoimetusest, kuigi üksteisega suheldi vähe. Tol ajal üritas veebiüksuse juhatus väga innukalt edendada veebitoimetuse sõltumatust, et tal oleks oma nägu, ja arendada omanäolist loojutustamise viisi ning toimetustlikku struktuuri. Järgides seda põhimõtet, liitus veebitoimetuse ülejäänud veebiüksusega eraldi hoones 2005. aastal. Aga ettevõtte filosoofia lülitumine konvergensisile muutis prioriteete ja osalise lahendusena plaanile kolida toimetused ühise katuse alla, koliti veebitoimetuse raadiotoimetuse kõrvalhoonesse. 2011. ja 2013. aasta majanduskriisi ja Euroopa avalik-õiguslike institutsioonide eelarvekärbete tõttu liitus avalik-õigusliku ettevõtte veebiüksus 2011. aastal televisiooniüksusega ning veebitoimetuse koliti taas ümber, seekord telemajja. Sellest olenemata ei tajunud vastajad, et koostöö oleks nende muudatuste tulemusel selgelt paranenud (Larrondo jt, 2016: 287).

Kõik uuritud toimetused on välja töötanud ühised tehnilised platvormid oma audiovisuaalse sisu salvestamiseks ja jagamiseks. See on kõige lihtsam samm konvergensis rakendamiseks ja

aitab tagada töövoos, mis on meediumidest sõltumatu ja tulevikukindel. Sellest olenemata on enamikul juhtudel veebiplatvorm jäänud neist digitaalhoidlatest sõltumatuks ja sisu taaskasutamine toimub pigem platvormiülese edastamise põhimõtete kui ristmeediapõhise tootmise alusel. Ajakirjanikel on segased tunded selle suhtes, kuidas uued tehnoloogiad võiksid nende tööd hõlbustada (Larrondo jt, 2016: 288).

BBC Šotimaa haru toimetuse töö on alates 2007. aastast põhinenud nn digikogul, ühel suurel failide andmebaasil ja haldussüsteemil, mis on kõigile toimetuse töötajatele ligipääsetav. Digikogu kaudu saab sisu kanda digihoidlasse ja toimetussüsteemi, mis võimaldab sisu kasutada uudiste tootmiseks kõigil platvormidel raadios, televisioonis ning veebis. Samal ajal on veebiajakirjanikel siiski oma sisuhaldussüsteem, mis eeldab mõningaid erioskusi. Sarnaselt nendele võttis ka EITB 2007. aastal kasutusele digitaalsisu panga, mida kasutavad kõik toimetuse ajakirjanikud, väljundkanalist olenemata (Larrondo jt, 2016: 288).

CCMA liitis raadio ja televisiooni audivisuaalse sisu haldussüsteemid uueks platvormiks 2008. aastal. Veeb säilitas oma süsteemi. Siiski, audiovisuaalse digitaalsisu süsteemide ülesehitus oli teine ja kuigi veebiajakirjanikud olid õppinud neid teise meediumi sisu hankimiseks kasutama, ei teadnud raadio- ning teleajakirjanikud üldiselt seda, kuidas teiste meediumite süsteemi kasutada. Raadio- ja teleajakirjanikud, kes olid sunnitud oma lugusid veebis avaldama, pidasid veebimeediumi sisuhaldussüsteemi tülikaks. Selle probleemi lahendamiseks töötati 2011. aastal välja lihtsustatud veebis avaldamise süsteem, aga koolitustest olenemata hakkasid vähesed ajakirjanikud väljastpoolt veebitoimetust seda kasutama (Larrondo jt, 2016: 288).

VRT-s võeti kasutusele kolmetasandiline tehnoloogiline taristu. Digitaalne platvorm iNews on toimetuse ühine arvutisüsteem, uudiste teavitussüsteemi Source VRT kasutatakse organisatsioonisisese uudisteliinina, ja nn vastuvõtulaud on telefoni- ja internetipõhine uuriva toimetuse laud, kuhu uudistötajad sisestavad infot ning uudiseid. NRK-s kaasnes platvormist sõltumatu uudistekeskuse loomisega ka uus, uudiste veebis ja mobiiliseadmetes avaldamise platvorm (nrk.no/nyheter) ning jagatud arvutisüsteem erakorraliste uudiste kiireks avaldamiseks (Larrondo jt, 2016: 288).

Larrondo jt uuringust nähtub, et toimetuse konvergeerumisega kaasneb tavarutiinidest kõrvale kaldumine, mis toob endaga kaasa paindlikuma, avatuma ja koostööpõhisema tegevuse, ka

mitmekülsuse ning rööprähklemise. Selline võimalik muutus ajakirjanike traditsioonilises tegevuses läheb tavaliselt vastuollu pikaajsete ja konkureerivate töökultuuride ning -tavadega. Sellise muutuse omaksvõtmine on seega endiselt väljakutse ja näitab, et konvergenti piirab jätkuvalt teatud hulk tegureid, nagu eelarve, juhtkonna strateegilised otsused seoses platvormiülese ning ristmeediapõhise tootmisega ja kõige enam küsimused tajutava professionaalsuse kohta. Ainult NRK ja BBC jaoks on rööprähklemine nõue enamiku nende töötajate puhul, seda aga pigem uudiste kajastamise paindlikkust kui mitmele platvormidele süsteemselt lugude tootmist silmas pidades. Teistes toimetustes on piirid eri meediumite toimetuste vahel palju jäigemad ja rööprähklemine on seotud ringhäälinguajakirjanike isiklike soovidega toota veebisisu (Larrondo jt, 2016: 290).

NRK uudistekeskuses on peamised eesmärgid platvormide vahelise sünergia loomiseks seotud suurema hulga uudiste avaldamisega sama või vähemate ressurssidega. Üks viis sellise strateegia rakendamiseks on nn uudiste hankimise konvergeerumine, st et üks reporter kajastab pressikonverentsi nii raadio kui ka televisiooni jaoks, mis võimaldab juhtidel päeva paindlikumalt planeerida. Mitmekülgsete oskustega ajakirjanikud saavad töötada erinevatel platvormidel vastavalt vajadusele. Samas on juhatuse selgelt väljendanud, et nad ei eelda, et kõik peaksid tegema kõike, aga nad peaksid olema selleks suutelised. See on tugevalt seotud ambitsioonikama eesmärgiga luua selline organisatsioonikultuur, kus infot ja sisu jagatakse platvormiülesele. Viimastel aastatel on NRK toimetuse liikuma vastupidises suunas. Veeb on muutunud teistest platvormidest sõltumatumaks ja hangib sisu iseseisvalt. Kuigi sisu taaskasutamine on endiselt osa nende tööst, ei tegele nad enam lihtsalt raadio- ja telesisu ümberpakendamisega. Tänapäeval ei ole veebiplatvorm enam teisejärguline ja tele- ega raadiokultuur ei domineeri toimetuse korraldust (Larrondo jt, 2016: 290).

BBC Šotimaa haru toimetuses ei ole rööprähklemine uudiste kogumisel ringhäälinguajakirjanike valik, vaid neile pandud ootus. Samal ajal sõltub platvormiülese reporteritöö tegemine tingimustest, nagu ajakirjaniku sobivus, loo eripärad ja selle kajastamiseks saadavalolev aeg. Seega, isegi kui ajakirjanikud on suutelised tootma sisu nullist nii televisioonile, raadiole kui ka veebile, eeldab igapäevane uudistetöö praktilist tegutsemist ning selline ristmeediapõhine töö ei ole alati realistlik. Näiteks võib erakorralise uudise korral see mõnikord ohtu seada lõppkvaliteedi, nagu üks veebitoimetaja märkis. Toimetajad tunnistavad, et veebimeedium eeldab pühendunud töötajaid ja teatud erioskusi,

sest tegemist on täiesti teistsuguse sisuedastusega, mitte lihtsalt raadio- ja telesisu ühe versiooniga (Larrondo jt, 2016: 290).

CCMA-s ei olnud rööprähklemine uudiste tootmise tasandil kunagi päriselt planeeritud ja konvergentsi nähti pigem platvormide vahelise koostöö ning sisu jagamisena. Raadio- ja teleajakirjanikud pidasid oma tööd täiesti erinevateks ja olid tõrksad veebitootmises osalema. Veebitoimetuse võttis ohjad enda kätte, veebitoimetajatele anti juhised võtta välja raadio- ja teletoimetuse toodetud video- ning helimaterjal ja avaldada need veebis. Samuti osalesid nad raadio ja televisiooni päevakava koosolekutel ning üks neist oli püsivalt seotud teleuudiste 24-tunnise edastamisega. Seega oli sisuvahetus peamiselt ühesuunaline, kus veebitoimetuse oli aktiivne pool ja hankis sisu teistest toimetustest. See, et tele- või raadiotoimetuse toodaks sisu spetsiaalselt veebile, oli harv nähtus ja seotud selgelt ajakirjanike isiklike soovidega, sest juhatus ei andnud selleks selgesõnalisi käske, kutsudes ainult üldiselt üles suuremale koostööle. Mõned väliskorrespondendid hakkasid blogi pidama ja teised ajakirjanikud jagasid mõnikord oma kolleegidega töötlemata video- või helifaile intervjuudega, et need saaks veebis avaldada pikema loona. 2011. aastal hakati teleajakirjanikke koolitama, et nad oleksid võimelised ise uudisteportaalile sisu avaldama, aga veebiuudiste toimetaja märkis, et nad ei eeldanud, et teleajakirjanikud hakkavad seejärel mõtlema, et avaldavad enne veebis ja jätavad videoloo produktsiooni seejärel televisiooni jaoks. Intervjueeritavad nimetasid tajutavat keerukust selleks, mis muutis uuenduste levimise nõnda raskeks. Samuti töid mitmed intervjueeritavad raadiost ja veebist välja, et teleajakirjanikud on konvergentsi suhtes kõige tõrksamad (Larrondo jt, 2016: 292).

EITB-s töötavad raadio-, tele- ja veebitoimetused autonoomselt, tootes meediumipõhist sisu. Seetõttu defineerisid rohkem kui kaks kolmandikku intervjueeritud ajakirjanikest end oma konkreetse meediumi kaudu, isegi kui pea pooled, peamiselt veebiajakirjanikud, peavad end pädevaks töötama kõigil platvormidel. Veebimeediumil on oma ajakirjanikud, kes toodavad sisu ja vastutavad raadio- ning telesisu kohandamise eest. Raadio- ja teleajakirjanikud ei edasta veebile järjepidevalt oma sisu. Samal ajal, kui tehnoloogia soodustab sisend- ja väljundmaterjali kasutamist, sõltus erakorraliste uudiste ning allikate jagamine veel kuni 2013. aastani ajakirjanike isiklikust soovist. Selline olukord tekitas probleemi, sest ühe meediumi põhisisus takistas ringhäälinguajakirjanikel veebile mõtlemast. Seega on EITB-l olnud viimastel aastatel probleeme aastatepikkuse konkurentsi, kultuuriliste erinevuste ja

vastastikuse usaldamatusega toime tulemises. Seda mitte ainult ringhäälingu ja veebiajakirjanike, vaid ka raadio- ja teleajakirjanike vahel (Larrondo jt, 2016: 292).

Olgugi et integreerimise eesmärk VRT-s oli tehnilise rööprähklemise suurendamine, ei kulgenud see sujuvalt. Näiteks võeti kasutusele töövahend, mis pidi raadioajakirjanikele andma võimaluse tegeleda kõigi tehniliste üksikasjadega ise, aga see tõi kaasa nii palju probleeme ja kaebusi, et sellest loobuti ning tehniline personal toodi tagasi. Samas pidasid pea pooled VRT uudistetöötajatest seda heaks arenguks, et tänasel päeval peavad ajakirjanikud toimetama oma sisu ise ja on rohkem seotud uudistetootmise tehnilise poolega. Enamik uudistetöötajatest leiab, et integreerumine ei ole kaasa toonud kutseoskuste vähenemist ega töökoormuse kasvu. Integratsioon on tinginud selle, et enam raadio- ja teleajakirjanikke pühendab teatud osa oma aega VRT veebiportaale (nt blogid). Sisemine mobiilsus, kus ajakirjanikud vahetavad oma põhimeediumi, on suurenenud, aga see on ühesuunaline, kus veebist minnakse üle raudiosse või televisiooni. VRT uudistetoimetuse töötajad nõustuvad, et üldiselt on töökoormus suurenenud, samas peavad nad integreerumist alles järjekorras viiendaks põhjuseks kulude kärpimise, laienenud programmivaliku, digitaalmeedia mõju ja konkurentsi järel teiste audiovisuaalsete meediumidega. Eesmärk säästa aega ja kasutada seda spetsialiseerumiseks jäi saavutamata, sest ainult 9,1% vastanutest märkis, et neil on nüüd spetsialiseerumiseks rohkem aega. Juhatus omistab selle ebaõnnestumise asjaolule, et ajakirjanike tähelepanu on sisult liikunud vormile ja tehnoloogiale. VRT uudistetöötajate meediumipõhine identiteet on tugev ja nad on liigse tehnilise ning meediumialase rööprähklemise suhtes halbade kogemuste ja kvaliteedimurede tõttu tõrksad. Reporteritöö tegemine kolmel meediumil on piiratud ja reporteritöö kahel meediumil esineb juhtudel, kui raadio- või teleajakirjanikud panustavad veebiuudistesse. Sisemisest konkurentsis tulenevad probleemid on endiselt väljakutse nii meediumide (raadio, televisioon, veeb) kui ka eri tüüpi programmide vahel (uudised vs päevakajalised sündmused) (Larrondo jt, 2016: 293).

Uute tehnoloogiate ja tööviiside omaksvõtuga kaasnesid teatud mööndused ja vastuväited kõigis uuritud toimetustes. Väljavaadetes, et ülesannet, mida ajakirjanik on õppinud või harjunud tegema teatud viisil, tuleb teha teisiti, suhtuti tõrksusega, eriti raadio- ja teleajakirjanike hulgas. Peale kultuuriliste erinevuste oli levinud takistus erinevus raadio-, tele- ja veebiajakirjanike töötasudes ning -tingimustes. Konvergensiga kaasneb muutus suhtumises, mis ei sõltu ainult ajakirjanikest endist, aga ka juhatusest, kes vastutab koostööle

innustamise ja vastumeelsuse hajutamise eest, mistõttu on sisekommunikatsioon tõrksusega hakkama saamisel võtmetegur (Larrondo jt, 2016: 293).

CCMA-s ei õnnestunud ennetustegevusest olenemata juhatusel välja töötada tõhusaid strateegiaid ajakirjanike identiteetidega seotud vastuolude vältimiseks. Tegelikult oli tippjuhtide kehv sisekommunikatsioon üks põhjus, miks toimetustega seotud muudatustele oldi nõnda ägedalt vastu. Konvergensiga seotud kava ei olnud väga selgelt paika pandud, samuti puudus ühine otsustusprotsess, millega hinnata väljakutseid ja otsida alternatiive, mistõttu kogu algatus seiskus, sest ainult üksikud motiveeritud isikud tundsid, et nad on kohustatud koostöövõimalusi kasutama. Ettevõtte juhatus võttis tööle konsultatsioonifirma, kes hindaks organisatsiooni tööprotsesse ja kulusid, tänu millele pandi 2013. aastal paika ühtne tööleping, mis ühtlustas tingimused kolmes toimetuses ning määratles paberil konvergensti, mida seitsme aasta jooksul praktikas ellu viia ei olnud suudetud (Larrondo jt, 2016: 295).

Selleks, et tagada sujuv üleminek ja teha toimetuse töötajad uue süsteemiga tuttavaks, seadis juhatus sisse rea algatusi, millega alustati rohkem kui kaks aastat enne integreerumist. Sellest olenemata ilmnis, et ebapiisav ja ebaselge kommunikatsioon häiris tõsiselt integratsiooniprotsessi. Uued juhataste liikmed, kes ei olnud ettevalmistusprotsessi juures olnud, ei olnud projektiga kursis ja mõned neist olid avalikult sellele isegi vastu. Esialgne, viie juhiga struktuur suurendas veelgi kommunikatsiooni ebaselgust. Seega ei olnud üllatus, et uudistetöötajad polnud kindlad, kas kommunikatsioon on üldiselt pärast integreerumist paranenud (küsitluse järgi oli 56% veendunud, et on paranenud, samal ajal, kui 44% uskusid, et konfliktid on sagenenud) (Larrondo jt, 2016: 295).

BBC Šotimaa haru üritas tõrksust leevendada sellega, et töötas välja sisekommunikatsiooni plaani, täiendades samaaegselt ajakirjanike traditsioonilisi oskusi majasiseste koolitustega. Vallandamised ja programmide eelarvekärped tekitasid toimetuses negatiivseid hoiakuid, mida juhatus võttis lihtsalt osana muutustega kaasnevast protsessist. EITB toimetuses oli juhatus samuti teadlik hirmude ja vastumeelsusega tegelemise vajadusest. EITB eeldas samuti, et raadio-, tele- ja veebiajakirjanikud identifitseerivad end ettevõtte kui tervikuga, kuid seda on endiselt keeruline saavutada. Sellest olenemata näitasid intervjuueeritud ajakirjanikud ettevõtte konvergensiprojektide suhtes üles positiivset suhtumist, isegi kui nad leidsid, et juhatus ei ole teinud piisavalt selgitustööd (Larrondo jt, 2016: 295).

NRK toimetuses on kultuurilised vastuolud seoses konvergensiga endiselt probleem. Siiski on see nüüd miski, mida teadvustatakse ja millega juhatus aktiivselt tegeleb. Traditsiooniliselt on organisatsioonil olnud toimetuses tugev ja raadio- ja televisioonikultuur, mida organisatsiooni eri osakonnad peavad endiselt ristmeediapõhisema organisatsiooni loomise takistuseks. Samas on olukord pärast 2006. aastat paranenud ja kuigi ristmeediapõhised strateegiad on endiselt vaidluste ning läbirääkimiste koht nii juhatuse kui ka ajakirjanike tasandil, näitasid 2013. aasta tulemused, et muutus on toimunud ja toimetuse arusaam konvergensist on ühtsem ning uudistekeskuse keskne tähtsus teadvustatud (Larrondo jt, 2016: 295–296).

Empiiriliste uuringute kokkuvõte

Eespool toodud empiirilised uuringud annavad mitmekülgse ülevaate sellest, kuidas konvergeerumine on rohkem kui kümne aasta jooksul erinevates meediaorganisatsioonides kulgenud. Nende käsitletud uuringute ülevaate alusel saan järgmiseks välja tuua, millised on ilmnunud erinevused ning sarnasused konvergenksi rakendamisel meediaorganisatsioonides.

Kui alustada makrotasandist, siis saab regiooniti välja tuua, millised piirkonnad on altimad konvergensipõhimõtteid oma töökorraldusse lülitama. Nagu Menke jt (2016) välja toovad, siis on Euroopas ses osas soodsamas seisus just nimelt Lõuna-Euroopa riigid, kus on erinevalt Kesk- ja Põhja-Euroopast tugevam televisiooni ning üldiselt audiovisuaalse meedia traditsioon. Menke jt märgivad, et ühelt poolt on põhjus selles, et ajakirjanikud Lõuna-Euroopas on muutustele rohkem avatud, aga eelkõige seetõttu, et sealses piirkonnas on uudiste veebi- ja mobiilipõhine tarbimine rohkem juurdunud ning multimeediapõhisema sisu loomine tundub auditooriumi huve ja eelistusi silmas pidades ka lihtsalt loogiline valik.

Organisatsioonikesksema lähenemise korral pole samaväärseid üldistusi lihtne teha, sest erinevused ja sarnasused konvergenksi elluviimises taanduvad paljudele üksikasjadele, mitte ainult sellele, kas meediaorganisatsioon pärineb laia paberleheringlusega regioonist.

Siiski, esimesed ja selgemad ühisosad tulevad käsitletud uuringutest välja just konvergenksi rakendamisega seotud põhjuseid vaadeldes. Võib üsna julgelt öelda, et enamasti motiveerib meediaorganisatsioone konvergensipõhimõtteid omaks võtma muutuv meediaturg, soov

kulusid kokku hoida ja ressursse tõhusamalt kasutada. Samas ei räägi kõikidel juhtudel konvergensile ajendavad tegurid paratamatusest või reaktsioonist välistele muutustele. Mõnedel juhtudel on eesmärk toimetuste ja meediumide vahelise suurema koostöö kaudu tagada ka kvaliteetsema ning mitmekülgsema ajakirjandusliku sisu tootmine, mis oleks suuteline vastama auditooriumi muutuvatele eelistustele. Seega saab rääkida kahesugusest ressursitõhususest – sellisest, mille eesmärk on toota väiksema arvu inimestega rohkem, ja sellisest, kus reporterite ning toimetajate sisuline töö korraldatakse ümber sisu kvaliteedi tõstmiseks.

Konvergentsi mõtestatakse käsitletud meediaorganisatsioonides erinevalt, aga kõige sagedamini lähtutakse siiski suurenenud info ja sisu jagamisest ning uudiste tootmise protsessi koordineerimisest, seega eeskätt ühiste ressursside paremast ärakasutamisest. Arusaamine, et tööjõu tõhusamast rakendamisest peaks sündima ka kvaliteetsem sisu, on pigem juhtkonna ootus ning reporterite ja toimetajate hulgas harvemini esinev mõttelaad. Osaliselt seetõttu, et konvergensiga seotud muudatusi meediaorganisatsioonides seostatakse ennekõike ikkagi juhtkonna sooviga kulude pealt kokku hoida, mille kõrval parema kvaliteedi saavutamine ei tundu ajakirjanike jaoks sageli teostatav ega ka juhtkonna siiralt väljendatud eesmärk.

Pea kõigis käsitletud meediaorganisatsioonides astuti esimene samm konvergentsi suunas eraldiseisvate toimetuste, meediumide ja/või muude üksuste ühisesse tööruumi paigutamisega. Mõnel juhul tähendas see isegi uue hoone püstitamist, aga ka toimetuste ruumide ümberehitamist või lihtsalt ühe üksuse kolimist teisega samasse ruumi. Kõigil vaadeldud juhtudel peeti seda igatahes vajalikuks eeltingimuseks, et konvergentsi üldse ellu viima hakata – vahe tuli sisse eeskätt selles, kas füüsilisele integreerimisele peeti vajalikuks ka ettevalmistusperioodi (näiteks projektirühma määramist konvergentsi elluviimiseks).

Olgugi et toimetuste ümberkolimine ühte suurde ruumi või hoonesse on iga konvergensiprojekti puhul märkimisväärne samm suurema koostöö ja parema koordineerimise suunas, nähtub käsitletud uuringutest, et meediaorganisatsioonid kipuvad pelgalt füüsilisele integreerimisele panustama liiga palju. Vähemalt tundub, et nad ei oska päriselt ette näha või edasi mõelda, kuidas panna kõrvuti istuma pandud erinevate üksuste reporterid ning toimetajad ka sisulist koostööd tegema. Mitme ühistoimetuse puhul tuli välja,

et erinevate toimetuste ja meediumide vaheline salatsemine ning eksklusiivlugude endale hoidmine on nähtus, mis on visa kaduma.

Tundub, et ühisesse tööruumi koondatud toimetustele või meediumidele on mõneti hädavajalik, et seda uut olukorda aitaks hallata mõni vaheüksus. Käsitletud juhtumiuuringutest tuleb välja, et mõnel juhul määrab organisatsioon selleks terve multimeediatoimetuse, aga teinekord on see ka üks koordinaator, kes peab tagama eri üksuste vahelise koostöö koordineerimise ja sujuva kulgemise. Sellise toimetuse või koordinaatori töökord võib olla konkreetnes meediaorganisatsioonis erisugune. See võib tähendada sisu koordineerimist toimetuste koosolekutel, aga ka lihtsalt järelevalve tegemist, et platvormiülene koostöö toimiks soovitud viisil. Samas ei tee mitte iga meediaorganisatsioon sellist sammu ja piirdub teinekord ka lahendusega, kus veebitoimetuste töötajad käivad lihtsalt teiste meediumide koosolekutel nendega ühiselt päevaseid tegevusplaane arutamas. Neljandal juhul saab rääkida toimetuse kesksest töölauast, mis koondab eri üksuste meediatöötajaid ja soodustab seeläbi platvormiülest koostööd.

Siiski, isegi kui sellised täiendavad mehhanismid, nagu multimeediatoimetuse ja -koordinaatori on paigas, ei pruugi see tagada seda, et kõik reporterid ning toimetajad konvergensiga seotud muudatuste ja uue olukorraga kaasa tulevad. Oluline märksõna, mis enamikust käsitletud uuringutest välja tuleb, on tõrksus ja vastumeelsus, mida esineb seejuures mitmel kujul. See võib väljenduda eri toimetuste ja meediumide tahtmatutes teha omavahel koostööd info, sisu ning ideede jagamises (konkurents), aga sõltuda ka põlvkondlikest, kogemuslikest ja staatusepõhistest erinevustest (eelarvamused). Kõige prominentsem näide, mis eespool toodud uuringutest välja tuli, on paberlehes töötavate ajakirjanike, aga ka teleajakirjanike alavääristav suhtumine veebiajakirjanikesse kui madalama kvalifikatsiooniga tööjõudu, „kes ainult kopeerivad ja kleebivad“. Sellised etteheited on osaliselt tingitud teatud ebakindlusest, mida veebi osatähtsuse kasv teiste meediumide ajakirjanikes tekitab, mistõttu on paljudes meediaorganisatsioonides ajakirjanikel keeruline veebi tõsiseltvõetava meediumina aktsepteerida, veel vähem mõelda sellest kui esmasest avaldamisplatvormist.

Paratamatult aitab veebi tajutavale teisejärgulisele kuvandile kaasa ka asjaolu, et veebiajakirjanikud saavad teiste meediumide töötajatega võrreldes oma töö eest vähem palka, olgugi, et mitmel juhul tuli välja, et nende tööd ei peeta enam ilmtingimata lihtsalt kopeerimis- ja kleepimistööks, vaid ka teatud konkreetseid pädevusi nõudvaks ametiks. See,

et erinevuste kaotamine eri meediumide ajakirjanike töötasu ja -tingimuste vahel on konvergenksi rakendamiseks oluline, tuli välja Larrondo jt (2016) uuringust, kus pärast seitsme aasta pikkuseid konvergenstega seotud püüdlusi määrati kõigile organisatsiooni ajakirjanikele lõpuks ühtne tööleping, mis määras kõigile võrdse palga ning aitas sel moel kaasa veebiajakirjanikega seotud eelarvamuste kadumisele ja nende võrdväärsemale kohtlemisele.

Aga mitte kõigil juhtudel ei tähendanud oma endiste konkurentidega kõrvuti tööle hakkamine seda, et erisused võimenduvad, sest teatud meediaorganisatsioonides täheldati tänu füüsilisele integreerimisele ka suurenenud kollegiaalsust ja vastastikust mõistmist ning isegi soovi õppida tundma teise meediumi ootusi ja tööviise. See ei pruugi ilmtingimata tähendada seda, et koostöö erinevate meediumide vahel oleks ka sisuliselt tugev, aga vähemalt viitab teatud mõtteviisi muutusele, mis loob konvergenstipõhimõtete kehtestumiseks vajalikud eeltingimused.

Kuigi konvergenstipõhimõtete juurdumine on pikaajaline protsess, saab esimesteks edusammudeks lugeda igasugust sellist mõtteviisi, mis vähegi rakendab platvormiülest ja multimeediapõhist lähenemist. Samas on siingi omad erisused, sest konvergenstil näib olevat tendents luua praktikas arusaama, et platvormiülene avaldamine ja edastamine on järgimist vajav põhimõte, mitte sisuline kaalutlus. See tähendab, et sisu kiputakse erinevatel platvormidel avaldama avaldamise enda pärast, mis sisu ja vormi sobivust eraldi arvesse ei võta. Nagu nähtus eespool toodud juhtumiuuringutest, siis on kõige jätkusuutlikum ja soovitud olukord, kus avaldamisvorm muutub teisejärguliseks ning keskseks saab uudistetootmise sisuline külg.

Konvergenst seab suure väljakutse nii üksikute ajakirjanike, aga ka toimetuste ja meediumide eripäradele ning identiteedile, vähemalt tunnevad nii asjaosalised ise. Ühtaegu tajutakse, et see on füüsiline integreerimine ja ühine ruum, mis muudab nad teistega liialt ühetaolisteks, aga samas nähakse ohtu ka nõudluses mitmekülgse järele, mis eeldab, et kõik oskavad kõike. Kuid nagu mitmete meediaorganisatsioonide näitel siiski selgus, ei tähenda konvergenst juhtkonna jaoks alati spetsialiteetide ühtlustamist, vaid eelkõige teatud ühiste oskuste- ja pädevuste pagasi loomist, millest võiksid kasu saada kõik asjaosalised ühiselt. Samamoodi ei lähtu iga juhtkond alati sellest, et endised piirid varem eraldiseisvate üksuste

vahel tuleb ilmtingimata täielikult kaotada – ka ühistoimetustes järgitakse teatud eristust, olgu see meediumi-, teema- jm põhine.

Sammud suurema konvergentsi suunas võivad tõepoolest olla kinni pisisasjades, näiteks selles, kas meediaorganisatsiooni kokku toodud üksused haldavad oma sisu kõigile võrdselt ligipääsetavas ühises süsteemis või on eri platvormidel kõigil omaette sisuhaldussüsteem. Uuringutest tuli välja, et konvergentsi rakendamisel on igatahes tarvilik, et ajakirjanikele oleks loodud sisu haldamiseks ja selle avaldamiseks üks ühine süsteem, sest mitme süsteemi olemasolu tähendab, et ühe meediumi ajakirjanikul tekib lisakohustus õppida kasutama teise meediumi süsteemi. See aga võib tunduda neile piisavalt tülikas ja keeruline, et nad loobuvad oma sisu mitmel platvormil avaldamisest üldse. Samal ajal ei saa see olla lihtsalt ühtne süsteem, vaid peab olema ka piisavalt kasutajasõbralik, aga kõigile meediumidele sobiva süsteemi loomine on mõistagi väljakutse omaette.

Juhtudel, kui juhatus pole platvormiülese koostöö põhimõtteid piisavalt selgelt või süsteemsele alluvatele edastanud, jääb meediumide vaheline koostöö üksikute ajakirjanike enese initsiatiivi kanda. See tähendab, et inimesed peavad ise olema huvitatud oma lugude avaldamisest teistel platvormidel ja otsima iseseisvalt koostööviise teiste meediumide ajakirjanikega. Isegi kui see tähendab üksikuid võite konvergentsi jaoks, pole see piisav, et tegelikult ühistoimetuse kui terviku mõttelaadi muuta. Uuringutest tuli üsna selgelt välja, et konvergentsi sujuvaks rakendamiseks peab olema organisatsioonil paigas selge strateegia, aga isegi see ei pruugi tagada koheseid või selgeid tulemusi, kui seda ei ole asjaosalistele piisavalt põhjalikult selgitatud.

Kommunikatsioon on võtmelement. Mitmes uuringus märkisid vastajad, et nende organisatsiooni juhatus pole neile piisavalt selgitanud konvergentsi rakendamise põhjuseid või vajalikkust, mis omakorda on toonud kaasa suurema vastumeelsuse uuenduste suhtes, aga ka hirmu, et need muutused tähendavad eeskätt kulude ja personali vähendamist ning kärpeid. Samas nähtus, et kui selgitustöö tegemine muuta vahetumaks ning põhjalikumaks, väheneb ka ajakirjanike hirm ja tõrksus konvergentsi suhtes.

Samas ei ole asjasse puutuvad reporterid ja toimetajad alati ilmtingimata muutuste poolt või vastu, vaid on ka vahepealne tüüp. Isegi kui reporterid ja toimetajad on motiveeritud eri platvormidel samaaegselt töötama, pole see alati realistlik, sest sõltuvalt uudiste

iseloomust ning ajakirjanike töökoormusest ei pruugi see alati olla võimalik, sest teinekord pole erakorraliste uudiste puhul selleks aega või ka tarvidust. Oma mõju on mõistagi ka aja tajutud kiirenemisel, mistõttu on ajakirjanikel tunne, et neil pole aega keskenduda rohkem kui ühele meediumile, sest neil on juba piisavalt suur töösurve oma põhimeediumis.

Konvergens paneb meediaorganisatsioonides proovile ka arusaama sellest, mida tähendab kvaliteetne ajakirjandus. Konvergenti kontekstis on see ennekõike kõneaine seetõttu, et reporterid ja toimetajad pelgavad, et ühes konvergensiga hääbub ka kvaliteetne ajakirjandus, sest pole enam aega teha uurivat, põhjalikku ajakirjandust. Samal ajal väidavad meediaorganisatsiooni juhid ja muutuste elluviijad, et konvergens just nimelt annabki vahendid (veel) parema ajakirjanduse tegemiseks, sest tehnilisi ning loomingulisi võimalusi on rohkem.

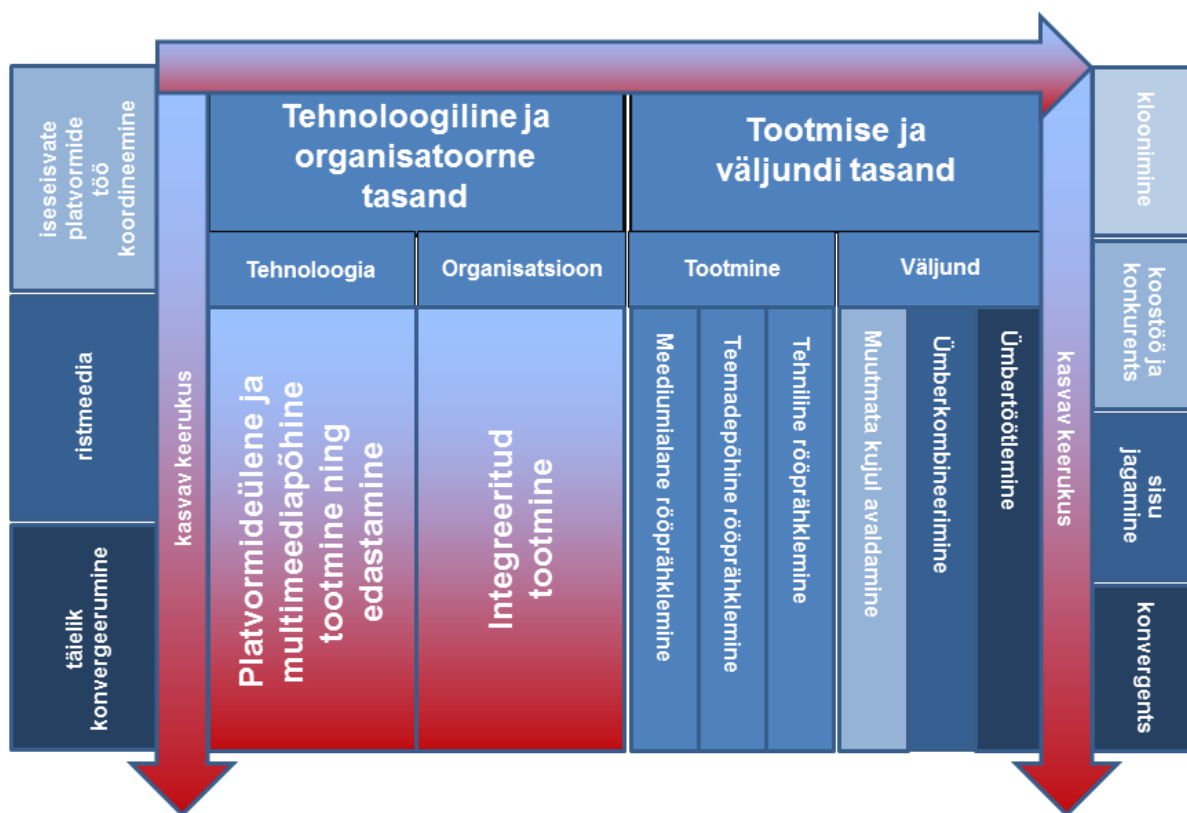
Kultuur ja selle muutmise, ümberkohandamise vajadus konvergenti elluviimiseks on järjepidevalt väljendatud pea kõigis käsitletud uuringutes, seda vähem või rohkem eksplitsiitselt. Eelkõige on see seotud varem eraldiseisvate üksuste vaheliste suhete ja koostööga, millele esitavad väljakutse nende vastanduvad töökultuurid, mis on konvergenti toimimiseks vaja tuua teatud ühisele alusele, et luua uus, kollektiivne töökultuur. Need eraldiseisvad töökultuurid on aga piisavalt tugevad, et olla muutustele keerulised alluma, mistõttu peab olema ettevõtte strateegia konvergensipõhimõtete rakendamiseks äärmiselt läbimõeldud ja põhjalik.

6. Järeldused ja diskussioon

Selle magistritöö eesmärk oli 1) anda teoreetiliste mudelite põhjal ülevaade sellest, millistel tasanditel konvergenti käsitletakse ja millistele aspektidele iga tasandi puhul tähelepanu pööratakse, 2) töötada teoreetiliste mudelite põhjal välja oma mudel konvergenti uurimiseks, 3) kaardistada empiiriliste uuringute põhjal konvergenti rakendamise seotud potentsiaalsed probleemid ja takistused ning eduka konvergeerumisprotsessi tunnused, 4) ja töötada nii teoreetiliste mudelite kui ka empiiriliste uuringute põhjal välja soovitud konvergenti sujuvamaks rakendamiseks meediaorganisatsioonides. Järgnevalt annan vastused kõigile sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimustele.

Uurimisküsimused 1 ja 2: millistel tasanditel konvergenti käsitletakse ja millistele aspektidele iga tasandi puhul tähelepanu pööratakse?

Siinkohal toon uuesti välja oma välja töötatud mudeli, kuhu olen koondanud ka oma vastused 1. ja 2. uurimisküsimusele.



Konvergentsi kaks olulisemat analüüsitasandit on tehnoloogilis-organisatoorne ja ajakirjanduslikku tootmist ning väljundit käsitlev tasand, mis jagunevad vastavalt neljaks alamtasandiks: tehnoloogia, organisatsioon, tootmine ja väljund.

Tehnoloogiatasand hõlmab konvergentsi kõiki tehnoloogilisi aspekte, mis puudutavad platvormiülest ja multimeediapõhist tootmist ning edastamist. Sealhulgas meediumiüleseks koostööks ja avaldamiseks mõeldud sisuhaldussüsteeme ning nende kasutuspädevust ajakirjanike seas, aga ka valikut muudest tehnilistest vahenditest ja formaatidest, millega luua multimeediapõhist ajakirjandust.

Organisatsioonitasand on eelkõige seotud platvormiülese koostöö korraldusliku poolega – kuidas ja milliste meetodite ning strateegiatega seda soodustatakse ja kuidas meediaorganisatsioon saab hakkama väljakutsetega, nagu üksuste vaheliste erimeelsuste kõrvaldamine ja nende eraldiseisvate töökultuuride liitmine ühiseks kultuuriks ajakirjandusliku töö tegemiseks.

Kaks järgmist tasandit – tootmine ja väljund – on konkreetsemalt seotud ajakirjandusliku töö ja sisuga. Tootmistasand lähtub individikesksusest ja jaguneb vastavalt tehniliseks, teemadepõhiseks ja meediumialaseks rööprähklemiseks, võimaldades konvergentsi kirjeldada üksikute ajakirjanike spetsiifilise mitmekülgsuse kaudu. Ükski kolmest tasandist ei viita suuremale keerukusele või konvergentstile, pigem tuleb seda jaotust vaadelda ja uuringus operatsionaliseerida selliselt, et kõige soovitud on olukord, kus üksikud ajakirjanikud esindavad kõiki kolme tüüpi rööprähklemist.

Väljundi tasand, mis on seotud platvormiülese ajakirjandusliku sisuga, viitab juba selgelt teatud keerukuse kasvule, kus algmaterjali täielik ümbertöötlemine viitab toimetuses rohkem edasijõudnud konvergentstile, samas kui muutmata kujul avaldamine on kõige lihtsam moodus teiselt platvormilt pärineva sisu taasavaldamiseks. Vahepealne vorm – ümberkombineerimine – eeldab teatud määral ajakirjanduslikku tööd ja kohandamist, kuigi viitab samuti pigem lihtsamale töötlusviisile.

Uurimisküsimus 3: millised on võimalikud probleemid ja takistused konvergenksi elluviimisel?

1. Puudulik arusaam konvergenstist ja selle rakendamisest

Konvergenstiga seotud probleemid algavad ennekõike meediaorganisatsiooni juhtidest, kellel puudub selge arusaam, mida konvergens endast teoorias ja praktikas kujutab ning millise lähenemisega tuleks seda ellu viima hakata. Paljuski tekitab probleemi see, et meediaorganisatsioonide juhid suhtuvad konvergensti alahindavalt, eeldades, et kui nad toovad kõik asjakohased üksused ühte ruumi kokku, annavad neile kätte tehnilised võimalused ja vahendid ning käsu koostööd tegema hakata, siis konvergens areneb välja orgaaniliselt, ilma juhtimata.

Selline põhieeldus toob omakorda kaasa selle, et meediaorganisatsioonide juhid ei näe vajadust üksikasjaliku strateegia kehtestamiseks ja konvergens jääb seetõttu pigem üksikute ajakirjanike initsiatiivi kanda, mistõttu sellest ei kujune välja ajakirjanike tööruutini süsteemset osa. Mõistagi võivad takistused tekkida juba juhtkonnas endas, kui kõik ei ole võtnud omale selgelt sihti, kuidas konvergensti suunas liikuda või leiavad, et see pole vajalik ega soovitatav. Sellisel juhul jääb konvergensti põhimõtteid järgiv ajakirjandus samuti eeskätt üksikute ajakirjanike vabatahtlikuks praktiseerimiseks, kuigi omaette küsimus on, kuivõrd palju tegutsemisruumi neil sellisel juhul üldse on, kui juhtkonnas ei ole konvergens osa ettevõtte strateegiast ega soovitud lähenemine.

2. Kultuurilised erinevused meediaorganisatsiooni eraldiseisvate üksuste vahel

Kui aga ka konvergensti rakendamine võetakse süsteemsemalt ette, siis tekivad probleemid teisel tasandil. Konvergenstiga seotud takistused saab koondada ühe ühise nimetaja „kultuur“ alla, sest paljuski tekivad konvergensti elluviimisel probleemid just seepärast, et konkreetse meediaorganisatsiooni kultuur pole aldis muutusi omaks võtma. Kui olla täpsem, siis need on just nimelt takistused kultuurid vahel, mitte alati kultuur tervikuna, mis konvergenstile piirid seavad. Kui subkultuurid – meediaorganisatsiooni eraldiseisvate üksuste töökultuurid – on organisatsioonis tõesti üles ehitatud viisil, mida Hatch ja Cunliffe (2006: 176) nimetavad silotorniks, kus erinevate ajakirjanduskultuuride ühitamine muutub keeruliseks või isegi võimatuks, siis on konvergensti võimalikkus kaheldav.

Siinkohal on vajalik olla täpsem, mida tuleks mõista nende kultuuriliste takistuste all. Hanitzschi (2007: 369) järgi on ajakirjanduskultuur ilming sellest, kuidas ajakirjanik mõtleb ja käitub, teatud ideede ja tavade kogum, mille alusel ajakirjanikud vähem-rohkem teadlikult õigustavad oma rolli ühiskonnas ja tähtsustavad oma tööd enda ja teiste jaoks. Need ideede ja tavade kogumid võivad aga platvormist sõltuvalt olla väga erinevad ning need lahknevused võivad minna põhiväärtusteni välja. Kuivõrd aga konvergens eeldab teatud ühiste väärtuste olemasolu, et nende põhjal ehitada üles uus ühine kultuur – ideede ja tavade kogum – sõltub konvergenssi edukus sellest, kui paindlikud need ajakirjanduslikud subkultuurid organisatsiooni sees on.

Probleemid ja takistused on pigem seotud teatud mõtteviisi kui et puhtalt tehniliste oskustega. Kui ühes meediaorganisatsioonis on harjutud, et televisioon ja raadio on esmatähtsad ning veeb teisejärguline, siis on arusaadav, miks konvergens oma veebikesksete põhimõtetega võib tunduda võõrastav, ka veebiajakirjanike enda jaoks, kes on harjunudki tundma end sellistes organisatsioonides vähem tähtsamana. Mentaliteet, et veeb on ainult platvorm, millega laiendada teles ja raadios juba toodetud sisu, on visa kaduma. Samamoodi ei pruugi tunduda rohkem kogenud ja vanemapoolsetele ajakirjanikele õige see, et nooremaid väärtustatakse neist enam nende mitmekülgsemate tehniliste ning loominguliste oskuste poolest. Seega on sama raske muutuma ka arusaam, mida pidada n-ö õigeks ajakirjanduseks. Kuna televisioonil, raadiol ja paberlehel on kõigil oma põhjused, miks end pidada ajakirjanduse tegijaks selle kõige ehedamal kujul, siis on veebil enese kehtestamine võrdväärse tegijana praegu veel üksjagu raskendatud, sest veebiajakirjanikel pole veel selget enesekindlust selle osas, mis on nende suurimad eelised eelmainitud meediumide ees.

3. Tehnilised takistused ja töökoormus

Aga kui märkimisväärsed kultuurilisi takistusi pole, siis võivad need tekkida tehnilistes aspektides. Kuigi eespool sai märgitud, et ühtsete sisuhaldussüsteemide liigne standardiseeritus võtab ajakirjanike tööst ära loomingulisuse, siis iga platvormi vajadustele kohandatud eraldiseisvad süsteemid jällegi välistavad juba eos teatud võimalused ühise töövoos loomiseks, sest reporteritel ja toimetajatel peab sel juhul olema teatud määral pädevus kõigi nende süsteemide kasutamiseks. See aga võib olla mõne ajakirjaniku jaoks täpselt piisavalt tüütu, et konvergensipüüded sinnapaika jätta.

Aja tajutavast kiirenemisest ja suurenevast töömahust tulenevalt on üks oluline takistus konvergentsi rakendamisel ka surve; surve teha rohkem tööd ning seda maksimaalselt lühikese aja jooksul. Konvergentsi kontekstis tõstatub muidugi küsimus, et mil määral on ajasurve ja suurenenud töökoormus põhjendus ning mil määral ettekääne, sest nagu empiirilistest uuringutest välja tuleb, siis teinekord on sellise põhjendusega kaasnev selgitus selline, et „siis pole aega ju seda päris ajakirjandust teha“.

Uurimisküsimus 4: Millised on eduka konvergeerumisprotsessi tunnused?

Kuivõrd kogu selle magistritöö vältel olen pigem rõhutanud – ja mõistagi empiirilisele materjalile tuginedes – et konvergentsil on erinevaid esinemisvorme ning -tüüpe, on raske rääkida sellest, millisel juhul võib ühte meediaorganisatsiooni pidada täielikult konvergeerunuks ja millal saab rääkida teatud arenguruumist. Nagu juhtumiuuringud näitasid, siis ongi konvergentzialane edu igas üksikus meediaorganisatsioonis suhteline, olenedes paljuski sellest, milline on arusaam konvergentisist, selle rakendamisest ning sellega seotud ootused.

Siiski, isegi kui tegelikkus on üks ja soovitud ideaal teine, saab väita, et teatud universaalsed tunnused, mida pidada edukalt konvergeerunud toimetustele omaseks, on olemas.

1. Konvergentis kui mõtteviis

Eduka konvergentsi põhitingimus on sellele pühendunud mentaliteet nii juhtkonna kui ka ajakirjanike ning reporterite tasandil. See pole lihtsalt mõtteviis, mis on avatud mis tahes uuendustele ja muutustele, vaid konvergentsi vajalikkust ning põhimõttelist olemust mõistev suhtumine, sest üks asi on teha konvergentsi, kuna sellised on juhised, teine asi on teha konvergentsi seepärast, et mõistetakse selle sisulist vajalikkust nii majanduslikus kui kvalitatiivses plaanis.

2. Konvergentis on süsteemne ja orgaaniline osa meediaorganisatsiooni igapäevast

Edukas konvergentis on ka süsteemselt rakendatud ja toimiv. See tähendab, et konvergentiks ei tohiks pidada seda, kui üksikud ajakirjanikud otsustavad vahel teha lugusid ka teistele platvormidele või hangivad aeg-ajalt informatsiooni samaaegselt nii oma põhimeediumi kui

ka mõne või mitme teise meediumi jaoks. Konvergens peab olema süsteemne ja loogiline osa meediaorganisatsiooni igapäevasest tööst, mitte esinema üksikute sähvatustena.

Üks süsteemse konvergenti eeltingimusi on see, et selle edendamiseks või rakendamiseks on tööle määratud üks selge üksus või inimene, kelle eesmärk on tagada, et koostöö platvormide vahel on tagatud ja toimib soovitud viisil. Need võivad olla multimeediatoimetuse või -koordinaator, kes on selle tarvis ametisse määratud, aga oluline on, et nende roll oleks aktiivne ja nende töö ei piirduks ainult isekeskis platvormiülese multimeediasisu tootmisega, vaid aitaks juurutada sellise töö põhimõtteid ka meediaorganisatsiooni teistes osakondades ehk innustaks kõiki platvorme võrdväärselt sellise sisu loomisesse panustama.

3. Läbimõeldud platvormiülene ja multimeediapõhine sisu

Mida on juba ehk keerulisem tuvastada, on platvormiülese ja multimeediapõhise sisu määr meediaorganisatsiooni uudisvoos ning seda mitte ainult vormilises mõttes, vaid vastavalt sellele, kuivõrd palju on selliste lugude tegemisse pandud sisulist platvormiülest tööd. See peaks olema selline ajakirjanduslik sisu, mille puhul erinevate platvormide tugevused ja nõrkused on eelnevalt läbi kaalutud ning kus sobivad ajakirjanikud erinevatelt platvormidelt on määratud selle loo tegemiseks vastavalt nende tehnilistele ja temaatilistele pädevustele.

Mis puudutab füüsilist integratsiooni, siis ei tundu, et eraldiseisvate üksuste ühistoimetuse toomine konvergenti kohta ilmtingimata midagi ütleks. See räägib küll meediaorganisatsiooni juhtide sammudest ja soovist konvergenti rakendada, aga ometi ei pruugi tagada selget edu, sest kui kolida tõrksameelsed reporterid ja toimetajad erinevatelt platvormidelt ühte ruumi kokku, andmata neile selgeid juhiseid, kuidas koostööd teha, ei aita ühine ruum neid konvergentile lähemale. Selleks on vaja siiski läbimõeldud strateegiat, et ühistoimetuse ka ühiselt tööle hakkaks.

Soovitused konvergentsi sujuvamaks rakendamiseks

Järgnevalt toon välja soovitused meediaorganisatsioonide juhtidele, kuidas konvergentsi oma organisatsioonis sujuvamalt rakendada. Oma soovitused olen välja töötanud nii teoreetilisi mudeleid kui ka empiirilisi uuringuid silmas pidades.

1. Tee taustatööd

Esiteks tuleb mõista, mida konvergens tähendab ja seda konkreetse meediaorganisatsiooni kontekstis. Selleks, et meediaorganisatsioonide juhid mõistaksid, millised on konkreetset nende organisatsiooni võimalused ja vajadused seoses konvergensiga, tuleb esmalt end kurssi viia sellega, kuidas mujal konvergensiga seotud algatused on aastate jooksul kulgenud. Seejärel tuleb teha nende vigadest omad järeldused, et muu hulgas otsustada, kuivõrd kardinaalselt tuleks üldse füüsiline integreerimine või ajakirjanike koolitamine platvormiüleseks ning multimeediapõhiseks tööks ette võtta.

2. Selgita piisavalt ja aegsasti

Meediaorganisatsioonide juhtide poolt on lühinägelik eeldada, et nende alluvad mõistavad jooksu pealt seda, milleks konvergensiga seotud ümberkorraldused – toimetuste füüsiline liitmine, multimeediapõhiste oskuste arendamine jm – neile isiklikult ja organisatsioonile tervikuna vajalikud on. Seda tuleb neile selgitada piisava ajavaruga ja piisavalt üksikasjalikult enne tegeliku muutuste toimumist ning vahetult. Kui jätta asjakohase info edastamine keskjuhtide ülesandeks, siis võib minna osa olulisest teabest kaotsi ning alluvates tekkida tunne, et nendega ei ole selliste muudatuste elluviimisel arvestatud. Sellisest olukorrast on kerge tekkima ka tõrksus, millega on hiljem juba keerulisem hakkama saada.

3. Enne füüsilist integreerimist harjuta koostööd

Konvergentsi soodustamiseks ei ole tark esimese asjana kohe kõiki toimetusi ühte avatud planeeringuga ühistoimetusse kokku tuua ja jääda ootama, kuni nad õpivad omavahel koostööd tegema. Enne selliste suuremahuliste muudatuste ettevõtmist tuleb innustada toimetusi koostööle. Tuleb proovida võimalikult palju erinevaid koostööviise võimalikult erinevate üksuste vahel, et sellest kujuneks välja uus rutiin ning kinnistuks teadmine, et

üksused ei tegutse mitte igaüks enda nimel, vaid tervikuna kogu organisatsiooni eest. See on eeltingimus uue ühise töökultuuri loomiseks. Kui selline töökultuur on juba eelnevalt kehtestatud, avaldub ühistoimetuse tõeline potentsiaal.

4. Arvesta eripäradega

See kehtib nii toimetuste kui ka üksikute reporterite ning toimetajate tasandil. Konvergennts ei tähenda seda, et kõigi üksikute platvormide töötajad peaksid muutuma nn ühetaoliselt mitmekülgseteks ehk oskama kõik teha kõike, vaid seejuures tuleb arvestada ka sellega, et mitte kõik ei ole alati ega ka mitte suutelised uusi oskusi omandama. Sel juhul tuleb leida neile teistsugune funktsioon. Näiteks, kui nad ei ole erinevate multimeedialahenduste kasutamisel väga osavad, siis ehk saavad nad panustada traditsioonilisemaid teid pidi – teha reporteritööd, jagada kontakte, toimetada tekste. See eeldab, et vahetud ülemused on teadlikud oma alluvate spetsiifilistest pädevustest ja oskavad näha nende kohta toimetuses kui tervikus.

5. Välti veebi marginaliseerimist

Fakt on, et konvergenntsi puhul on veeb keskse tähtsusega ja selleks, et saada kõik toimetused ühise eesmärgi nimel töötama, tuleb esiti lõhkuda ammu juurdunud hierarhia, seda näiteks ringhäälinguorganisatsioonides, kus televisiooni ja raadiot peetakse organisatsiooni defineerivateks meediumideks ja veebi kõigest nende sisu vahendajateks. Selline arusaam on aegunud. Veebile tuleb pöörata proportsionaalselt rohkem tähelepanu ja veeb peab ise julgema võtta omale rohkem tähelepanu, et nad muutuksid teistele meediumidele nähtavamaks – tuleb teadvustada, et veeb on tulevik.

6. Ajakirjandus enne, multimeedia pärast

Konvergenntsiiga on lihtne alt minna, kui arvata, et see tähendab, et nüüd peab hakkama kõike lahendama võimalikult multimeediapõhiselt ja platvormiüleselt. See ei ole õige, sest sellisel lähenemisel on risk kiirelt muutuda automatiseeritud ja loominguvaeseks tegutsemiseks. Selle asemel tuleb teadvustada iga meediumi tugevusi ja kaaluda eri formaatide vajalikkust konkreetse loo avaldamiseks. Teisisõnu peab multimeediapõhine lähenemine olema ajakirjanduslikust vaatenurgast õigustatud, nagu ka igasugune muu ajakirjanduslik tegevus.

7. Kahekordista koosolekute arvu

Ilma vahetu ja regulaarse suhtlusega konvergens ei toimu. Selleks, et sündida võiks tõeliselt esmaklassiline sisu, tuleb inimesed ühe laua taha kokku tuua ja panna nad läbi rääkima – mida teha ja kuidas seda koos teha. Igahommikustest koosolekutest ei pruugi piisata, kui jutt on pikemaajalisematest projektidest, sest hommikused koosolekud on pigem keskendatud vahetutele eesmärkidele ja kiireloomulisematele ülesannetele, kus põhjalikumaks arutamiseks ei pruugi jääda piisavalt palju aega. Seetõttu tuleb rõhutada vajadust täiendavate regulaarsete koosolekute järele, kus aeg ei piira ja on võimalus teha ajurünnakuid ning tööd pikemalt ette planeerida.

8. Määra tööle spetsiaalne multimeediaüksus

Kokku toodud toimetuste puhul on ennatlik oodata, et nad oskavad automaatselt ilma suunamiseta oma senise töökorra ümber mõtestada. Selleks on vaja määrata konkreetne koordineerimisüksus, kes ühelt poolt innustaks platvormiülest ja multimeediapõhist tööritiini, teisalt aitaks selle hoida süsteemsena ning pakuks vajaduse korral tehnilist tuge. Samas tasub tähele panna, et sellised multimeediaüksused on kerged muutuma teiste toimetuste poolt ära kasutatavateks, sest neil on oskused ja pädevused, mida traditsiooniliste meediumide ning mõtteviisidega reporterid-toimetajad ei ole motiveeritud enamasti ise omandama. Sellist olukorda, kus multimeediatoimetusest saab üksus, kellele kogu platvormiülene ja multimeediapõhine töö suunata, tuleb vältida. Selle vastu aitab see, kui panna need töötajad aeg-ajalt, aga teatud järjepidevusega olukordadesse, kus nad on lihtsalt sunnitud mõne uue oskuse ära õppima.

9. Võimalda eraldiseisvatele toimetustele ühine sisuhaldussüsteem

Selleks, et muuta platvormide vaheline suhtlus ja koostöö mugavamaks, peab neil olema ühtne süsteem oma töövoos haldamiseks. Kui eri platvormidel on kõigil oma töö tegemiseks erinevad süsteemid, tähendab see seda, et töövoos ühtlustamine eeldab nende kõigi süsteemide tundmist. See aga ei ole väga realistlik ega jätkusuutlik, et üksikud reporterid ja toimetajad kasutavad koostööks rohkem kui ühte sisuhaldussüsteemi, sest teiste meediumide jaoks välja töötatud süsteemide tundmaõppimine eeldab lisapingutust, mis võib tunduda piisavalt tülikas ja heidutav, et seda mitte teha.

10. Taga töötajatele võimalus uute oskuste omandamiseks

Alluvatelt ei ole õiglane oodata, et nad hakkavad iseseisvalt omale uusi tehnilisi ja loomingulisi pädevusi sisse harjutama, kui nad on kogu oma senise tööelu jooksul harjunud töötama pigem traditsiooniliste vahenditega ning viisidel. Selleks tuleb tagada neile õppimisvõimalused ja koolitused, mis ei pea olema ilmtingimata tellitud kallitelt agentuuridelt, vaid võivad tähendada ka seda, et eespool mainitud multimeedia koordineerimisüksus jagab omaenda isiklikku pädevust mõnel selleks spetsiaalselt määratud kokkusaamisel ja seda läbi praktilise tegevuse. See ei saa olla ühekordne ettevõtmine, vaid peab olema tehtud teatud korrapära ja järjepidevusega, et päriselt ka sisulisi tulemusi tuua.

Kokkuvõte

Selle magistritöö eesmärk oli anda ülevaade sellest, millistel tasanditel konvergentsi käsitletakse ja millistele aspektidele iga tasandi puhul tähelepanu pööratakse, töötada välja oma mudel konvergentsi uurimiseks, kaardistada konvergentsi rakendamisega seotud potentsiaalsed probleemid ning takistused ja eduka konvergeerumisprotsessi tunnused, ning töötada välja soovitusel konvergentsi sujuvamaks rakendamiseks meediaorganisatsioonides. Uurimisküsimustele vastamiseks võtsin lähemalt käsitleda 14 teoreetilist ja empiirilist artiklit erinevatest kümnenditest ning väljaannetest.

Kaheksa teoreetilise käsitluse põhjal töötasin välja oma mudeli konvergentsi kirjeldamiseks ja uurimiseks (vt joonis 4 lk 47) ning tuvastasin, et konvergentsi käsitletakse eelkõige kahel suuremal tasandil: tehnoloogilis-organisatoorsel ning tootmise ja väljundi tasandil. Tehnoloogilis-organisatoorne tasand omakorda jaguneb tehnoloogia- ja organisatsioonitasandiks. Tehnoloogiatasandi puhul vaadeldakse neid aspekte, mis on seotud platvormiülese ja multimeediapõhise tootmise ning edastamisega, sealhulgas erinevad sisuhaldussüsteemid, tehnilised vahendid ja võimalikud formaadid, aga ka reporterite ning toimetajate pädevus nende kasutamisel. Organisatsioonitasand hõlmab platvormiülese koostöö korraldamisega seotud aspekte, näiteks seda, milliste meetodite ja strateegiatega meediaorganisatsioonide juhid erinevate üksuste vahelist koostööd edendavad ning kuidas toimivad võimalike tekkivate tagasilööride ja probleemide korral.

Tootmise ja väljundi tasand jaguneb samuti kaheks alamtasandiks, tootmise ning väljundi tasandiks. Tootmise tasand kirjeldab üksiku ajakirjaniku tootmisalase mitmekülgse võimalikke esinemisvorme, mis võivad praktikas olla esindatud ka samaaegselt: tehniline, teemadepõhine ja meediumialane rööprähklemine. Sellel tasandil ei käsitleta ühte tüüpi rööprähklemist keerulisemana kui teist, vaid tugevamale konvergentstile viitab nende samaaegne esinemine.

Väljundi tasand hõlmab ajakirjandusliku sisu taastootmisega seotud aspekte, mis jagunevad kasvava keerukuse alusel – kõige lihtsam algmaterjali taastootmise vorm on selle muutmata kujul avaldamine, millele järgneb ümberkombineerimine ja töötlus, kus ajakirjanik kohandab algmaterjali vastavalt vähem või rohkem teisele meediaplatvormile sobivaks.

Esimene takistus konvergentsi elluviimisel on see, kui meediaorganisatsiooni juhid ei mõtesta enda jaoks konvergenti ja selle vajalikkust piisavalt selgelt, mistõttu jääb puudulikuks ka selle strateegiline rakendamine. Konvergenti saavutamist võivad takistada ka meediaorganisatsiooni eraldiseisvate üksuste kultuurilised erinevused, seda näiteks siis, kui iga üksus defineerib end eelkõige oma meediumi ja mitte organisatsiooni kui terviku kaudu. Samuti on konvergenti puhul takistavad tehnilised asjaolud – kui ühise töövoo saavutamiseks puudub ühine süsteem ja süsteeme on mitu ning nende kõigi valdamine tundub ajakirjanike jaoks heidutav. Töökoormus on samuti üks tegur, mis võib konvergenti elluviimist raskendada, sest platvormiülene ja multimeediapõhine sisu eeldab ajakirjanikult rohkem tööd, milleks tal aega oma põhimeediumi kõrval ei pruugi olla.

Eduka konvergenti põhitingimus on ennekõike konvergentidele ja selle saavutamisele pühendunud mõtteviis nii juhtkonna kui ka reporterite ning toimetajate hulgas, millega mõistetakse nende muutuste vajalikkust. Peale selle viitab edukale konvergentiprotsessile see, kui konvergenti põhimõtteid rakendatakse meediaorganisatsioonis süsteemselt ja korrapäraselt, seda näiteks mõne multimeediaüksuse tööle määramise abil. Konvergenti õnnestumisest räägib ka sellise platvormiülse ja multimeediapõhise sisu määr uudisvoos, kus on põhjalikult kaalutud ühe või teise meediaplatvormi ning formaadi nõrkusi ning tugevusi.

Selleks, et konvergenti oleks võimalik meediaorganisatsioonis sujuvamalt rakendada, peavad meediaorganisatsioonide juhid tegema esiteks põhjalikku taustatööd, et mõista, millised võiksid olla konkreetse meediaorganisatsiooni vajadused ja ootused seoses konvergentisiga ning otsustada praktiliste sammude võtmise üle. Selle kõrval on vajalik teha selgitustööd ka oma alluvate, reporterite ja toimetajate hulgas, et nad oleksid konvergenti vajalikkusest ning sellega seotud muudatustest teadlikud ja ei tunneks, et asjade üle otsustatakse ilma nendeta. Samuti on soovitatav enne eraldiseisvate üksuste füüsilist integreerimist soodustada nende vahel juba varem igapäevast koostööd, et sellest kujuneks välja uus töökultuur, mis ka sobitub ühistoimetuse ideega. Samal ajal tuleb arvestada ka sellega, et nende üksuste, aga ka üksikute ajakirjanike töökultuur ja võimekus kohaneda on erinev, mistõttu peavad meediaorganisatsioonide juhid olema leidlikud, et ühistoimetuses oleks oma funktsioon ka nendel, kes ei ole alati kõiki oodatud uusi oskusi omandama.

Kuivõrd konvergenti puhul on veeb kesksel tähtsusega, tuleb seda meediaorganisatsioonides ka julgemalt tähtsustada ja loobuda mõtteviisist, et veeb on ainult taastootmise platvorm.

Samas tuleb platvormiülese ja multimeediapõhise sisu loomisel meediaorganisatsioonis jälgida, et seda ei tehtaks ainult põhimõtte pärast, vaid sellega käiks kaasas ka ajakirjanduslik kaalutlus. Selleks, et see ajakirjanduslik kaalutlus toimuda saaks, peavad meediaplatvormid ja muud üksused omavahel suhtlema ning seda aitab saavutada koosolekute kahekordistamine, mille järgi arutatakse platvormiülest koostööd ja koostööprojekte ka väljaspool hommikusi koosolekuid. Selleks, et erinevate üksuste vaheline koostöö oleks süsteemne ja selgesihiline, on vaja ühistoimetusse määrata koordineerimisüksus, mis aitaks ühistoimetusel hakkama saada uue töökorraldusega ning pakuks tehnilist tuge uute oskuste iseseisval omandamisel. Ühise töövoo koordineerimiseks on vajalik võimaldada töötajatele ka ühine sisuhaldussüsteem, et reporterid ja toimetajad ei oleks heidutatud mitme süsteemi kasutamisest ega muutuks konvergentsi suhtes tervikuna tõrksaks. Kuna ei ole õige eeldada, et meediatöötajad õpivad kõik oskused iseseisvalt ära, tuleb neile tagada järjepidev ja korrapärane võimalus õppida, mis ei pruugi olla väljast sisse ostetud koolitusteenus, vaid võib tähendada ka organisatsioonisisese pädevuse jagamist, näiteks ühistoimetuse koordineerimisüksuse poolt.

Selle magistritöö autor loodab, et nende soovitude järgimise abil õnnestub sarnastel algatustel Eestis vältida tagasilööke, millega kolleegid välismaal on aastate jooksul silmitsi seisnud.

Summary

The aim of this Master's thesis titled "Convergence in media organizations: theoretical approach and analysis model" was to give an overview of the levels that convergence can be discussed on and to what aspects attention is paid on each of those levels; to develop an analytical model for studying convergence; to map the potential problems, obstacles and signs of success related to the implementation of convergence; and to develop recommendations for smoother implementation of convergence in media organizations. To answer the research questions, I expanded upon 14 theoretical and empirical research articles of different decades and publications.

Based on eight theoretical approaches, I developed my own analysis model for describing and studying convergence in media organizations (see Figure 4, page 47) and I found that convergence is addressed on two major levels: technological and organizational level and production and output level. Technical-organizational level in turn is divided into two sub-levels: technology and organization. On a technological level, aspects that are related to cross-platform and multimedia production and publishing, can be seen. That includes various content management systems, technical resources and means, and possible media formats, as well as the competence of reporters and editors using them. The organizational level includes aspects related to cooperation management, such as to what kind of methods and strategies managers of media organizations promote cooperation between various units, and how they deal with possible setbacks and problems that may arise.

The production and output level is also divided into two sub-levels: production and output. The production level describes the possible forms of diversity of a journalist's production work which in practice may also be present all at once: technical multi-skilling, issue multi-skilling and media multi-skilling. On that level, no form of those three is considered to be more complex than the other, but the simultaneous occurrence of these refers to stronger convergence.

The output level involves aspects related to reproduction techniques of journalistic content and are divided on the basis of increasing complexity. The simplest form of content reproduction is publishing without adaptation—the rhetoric of augmentation, which is

followed by the rhetoric of recombination and the rhetoric of revisioning, where journalist adapts the original material more or less to be suitable for publishing on other platforms.

The first obstacle in implementing convergence is when the media organization management does not give a sense to what convergence is and why is it necessary, which is why its strategic implementation remains incomplete. Another thing that can hinder the implementation of convergence, is cultural difference. For example, when each unit defines itself through its particular medium, and not through the media organization as a whole. Other obstacles that impede convergence, are technical circumstances. If there is no common system for achieving common workflow and there are several systems to be worked with, then that can seem daunting to journalists. The workload is also a factor that can complicate the implementation of convergence, because cross-platform and multimedia content requires more work, for which journalists might not have time.

The key condition for successful convergence is a certain mindset that is committed to achieving convergence goals and aware of its necessity, both in the management and within reporters and editors. Furthermore, what else indicates successful convergence, is when principles of convergence are applied systematically and on a regular basis, through a certain multimedia coordination unit, for example. Successful convergence can also be seen in the extent of cross-platform and multimedia content in news feed—the kind of content where the weaknesses and strengths of every media platform are carefully examined.

For smoother implementation of convergence, the heads of media organizations first must do a thorough background work to understand what could be the needs and expectations of their media organization regarding convergence and to decide on the practical steps to be taken. Next to it is necessary to explain this to subordinates—reporters and editors—so they could understand the need for convergence and the associated changes and wouldn't feel that things like these are decided without them. It is also recommended to promote daily cooperation between different units before actually physically integrating them into one newsroom. That will help to establish a new work culture which is in line with the idea of a converged newsroom. At the same time, it must be taken into account that the work culture and the ability to adapt to this new environment is different between units and journalists as well. Therefore, the managers of media organizations have to be resourceful to find a function even for those who are not prone to acquire all the skills that are expected.

Since the web is crucial when talking about convergence, the web must be prioritized boldly in media organizations and the thinking that the web is only a reproduction platform must be abandoned. It is also important to ensure that cross-platform and multimedia content isn't just created for the matter of principle, but accompanied by journalistic considerations. In order for this to happen, different media platforms and other units must communicate with each other and that can be achieved by doubling of the meetings so cross-platform cooperation and projects can be discussed outside the morning meetings. In order to have systematic and clear cooperation between various units, it is necessary to have a coordination unit in the integrated newsroom, which could help in coping with the new organization of work and would offer technical support in the acquisition of new skills. For the coordination of common workflow, it is required to provide a common content management system for employees, so that reporters and editors wouldn't be intimidated by the use of multiple systems and wouldn't become reluctant towards convergence as a whole. Since it is not correct to assume that media professionals will learn all the skills on their own, they must be given the opportunity to ensure consistent and systematic learning. These don't have to be externally outsourced training courses, but can also involve sharing of competencies within the organization, by the coordination unit, for example.

The author of this Master's thesis hopes that these recommendations help to avoid setbacks in similar initiatives in Estonia, with which the colleagues in USA and Europe have faced for years.

Kasutatud kirjandus

1. Dailey L., Demo, L. ja Spillman, M. (2005). The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150–168.
2. Dal Zotto, C., Lugmayr, A. (2016). Media Convergence as Evolutionary Process. Dal Zotto, C., Lugmayr, A. (toim.). *Media Convergence Handbook - Vol. 1* (3–16). Saksamaa: Springer Verlag.
3. Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism? *Journalism Studies*, 5(2), 139–152.
4. Domingo, D., Salaverría, R., Aguado, J. M., Cabrera, A., Edo, C., Masip, P., et al. (2007). Four Dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain. *International Symposium on Online Journalism*, Texas.
5. Dupagne, M., Garrison, B. (2006). The Meaning and Influence of Convergence: A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. *Journalism Studies*, 7(2), 237–255.
6. Erdal, I.J. (2009). Cross-Media (Re)Production Cultures. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 15(2), 215–231.
7. Erdal, I. J. (2011). Coming to Terms with Convergence Journalism: Cross-Media as a Theoretical and Analytical Concept. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 17(2), 213–223.
8. Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2), 117–134.
9. García-Avilés, J. A., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M., Kraus, D. (2009). Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany. *Journalism Practice*, 3(3), 285–303.

10. Hallin, D. C., Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics*. New York: Cambridge University Press.
11. Hanitzsch, T. (2007). Deconstructing Journalism Culture: Toward a Universal Theory. *Communication Theory*, 17(4), 367–385.
12. Huang, E., Rademakers, L., Fayemiwo, M. F., Dunlap, L. (2004). Converged Journalism and Quality: A Case Study of The Tampa Tribune News Stories. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 10(4), 73–91.
13. Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York ja London: New York University Press.
14. Jo Hatch, M., Cunliffe, A. L. (2006). Organizational Culture. Jo Hatch, M., Cunliffe, A. L. (toim.). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* 1 (175–218). New York: Oxford University Press.
15. Killebrew, K. C. (2003). Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace. *International Journal on Media Management*, 5(1), 39–46.
16. Larrondo, A., Domingo, D., Erdal, I. J., Masip, P., Van den Bulck, H. (2016). Opportunities and Limitations of Newsroom Convergence. *Journalism Studies*, 17(3), 277–300.
17. Lawson-Borders, S. (2003). Integrating New Media and Old Media: Seven Observations of Convergence as a Strategy for Best Practices in Media Organizations. *The International Journal on Media Management*, 5(2), 91–99.
18. Martin, J., ja Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12 (2), 52–64.

19. Menke, M., Kinnebrock, S., Kretzschmar, S., Aichberger, I., Broersma, M., Hummel, R., Kirchhoff, S., Prandner, D., Ribeiro, N., Salaverría, R. (2016). Convergence Culture in European Newsrooms. *Journalism Studies*, 1–24.
20. Micó, J. L., Masip, P., Domingo, D. (2013). To wish impossible things*: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network. *The International Communication Gazette*, 75(1), 118–137.
21. Salaverría, R., Negredo, S. (2009). *Integrated Journalism. Media Convergence and Newsroom Organization*. Barcelona: Editorial Sol 90.
22. Verweij, P. (2009). Making Convergence Work in the Newsroom. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 15(1), 75–87.
23. Vobic, I. (2009). Newsroom Convergence in Slovenia: Newswork Environments of the Media Organizations Delo and Žurnal media. *Medijska istraživanja*, 15(1), 5–26.
24. Quandt, T., Singer, J. B. (2009). Convergence and Cross-Platform Content Production. K. Wahl-Jorgensen ja T. Hanitzsch (toim.). *The Handbook of Journalism Studies* (130–144). New York ja London: Routledge.
25. Quinn, S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, 6(1), 29–38.
26. Yin, R. K. (2003). Introduction. R. K. Yin (toim.). *Case Study Research, Design and Methods*. London ja New Delhi: Sage.

Autori lihtlitsents

Mina, Merit Maarits (sünnikuupäev: 15. juuli 1992)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Konvergensiprotsessid meediaorganisatsioonides: teoreetiline käsitus ja analüüsimudel“, mille juhendajad on Marju Himma-Kadakas (MA) ja Külliki Seppel (MA),
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 31.05.2017